وفاة الإدارة الحديثة

"نزهة بين أفكار جديدة وقصص خالدة وعبارات رائعة".

فيليب كوتلر

كيفية القيادة في ظل فوضى العالم الحديث



جو أوين

حال الكتب



الإدارة الحديثة تموت تحت وطأة تناقضاتها، والنظام القديم يفسح الطريق أمام فوضى عالمية جديدة.

الثورة تندلع أمام أعيننا.

انتهت حقائق الماضى البسيطة، وأدت طرق الإدارة الحديثة البسيطة إلى تقليد هدام؛ فنحن نتبع إحدى صيحات الإدارة لكن لا شيء يتحسن؛ لأن كل منافسينا يفعلون الأمر نفسه.

ما العمل إذن؟

التكنولوجيا تعد بالحرية لكنها لا تمنح سوى العبودية، والقوة تنتقل من المنتجين إلى المستهلكين، ومن الغرب للشرق، ومن حملة الأسهم للمديرين التنفيذيين. والتسويق يجب أن يحقق الأحلام، لا الأرباح فحسب. وإدارة الموارد المالية ببراعة تؤدى إلى الأزمات وليس إلى تحقيق الأرباح. والمديرون بحاجة إلى أن يديروا، وليس لمجرد الاستعانة بنماذج المصفوفات البيانية. والقادة يجب أن يسرعوا من وتيرة العمل.

جو أوين، الكاتب صاحب المؤلفات الأكثر مبيعًا في مجال إدارة الأعمال، هو مرشدك في هذا العالم الحديث المحير والخطير؛ حيث يوضح لك كتاب pairالإدارةالدديثة كيفية تحويل المخاطر إلى فرص للنجاح، بينما يعانى الآخرون في سبيل تحقيقه.



وفاة الإدارة الحديثة

كيفية القيادة فيظل فوشىالمالم الحديث

THE BEATH OF MODERN MANAGEMENT Jo Owen

This edition first published 2009 By John Wiley & Sons, The Atrium, Southern Gate, Chichester,

West Sussex, PO19 8SO, United Kingdom

All right reserved

اوين، جو .

وفاة الإدارة الحديثة - كيفية القيادة في ظل فوضى العالم الحديث تأليف جون أوبن -- ط1 - القاهرة : عالم الكتب. 2013 م

336 ص - 20 سم . تجليد فني

تدمك: 8-191-232-891 رقم الإيداع 19167 / 2012 1- ادارة الاعمال

ا- العنوان

658

38 شارع عبد الحالق ثروت. القاهرة تليفون: 23959534 -23926401

> ص. ب 66 محمد فرید الرمز البريدي: 11518

info@alsmalkotob.com

" الإدارة

16 شارع جواد حسني . القاهرة

تلفون: 23924626

فاكس: 0020223939027

www.alamalkotob.com

حقوق الطبعة العربية محلوظة لعالم الكتب 2013 م

وفاة الإدارة الحديثة.

كيفية القيادة في ظل فوضى العالم الحديث

جو أوين

إن التصميمات التي تستخدمها الشركات لتمييز منتجانها، عادة ما تدعى أنها علامات تجارية، وكل العلامات والمنتجانة المتجلة وكل العلامات والمنتجانة مسجلة بأسماء أصحابها، والناشر غير مرتبط مع أي منتج أو باثع ورد ذكره في الكتاب، وهذا الإصدار مصمم ليقدم لك معلومات دقيقة وموثوقًا بها عن الموضوع الذي يتناوله، وهذا الكتاب يباع على أساس أن الناشر لا يقدم لك نصائح مهنية مختصة، فإذا كنت تحتاج إلى أي نصيحة مهنية أو نصيحة أي خير آخر، فعليك أن تطلبها من متخصص،



المحتويات

شكر وتقدير		١
مقدمة	كيف وصلنا، وإلى أين نحن ذاهبون؟	•
الفصل الأول:	الإستراتيجية: من اتباع القواعد إلى وضعها	٣٦
الفصل الثاني:	التسويق: من بيع الميزات إلى بيع الأحلام	٦٨
الفصل الثالث:	السلطة: التحول إلى عالم جديد مضطرب	90
الفصل الرابع:	المال: من نموذج تسعير الأصول الرأسمالية إلى طريق الانهيار	177
الفصل الخامس:	الملومات: من النقص الحاد إلى التضخم الجامح	177
القصل السادس:	الموفة: من الجهل إلى تفكك الشركة	174

الفصل السابع:	المؤسسات: من الخضوع إلى الالتزام	14.4
الفصل الثامن:	التغيير: لماذا لا تستطيع الديناصورات الرقص؟	***
الفصل التاسع:	المؤسسات: من العبودية إلى الحرية (والعودة إليها مرة أخرى)	Y00
الفصل العاشر:	المديرون: السلطة وإنجاز الأعمال	777
الفصل الحادى عشر:	القادة: لم يعودوا أبطالًا	Y97
الخاتمة		771
الفهرس		277

من الأفكار المحورية لهذا الكتاب أننا جميعًا جزر صفيرة من الخبرة داخل محيط واسع من المعرفة. ورغم غزارة معرفتنا بمجالاتنا المعرفية، فإننا نعول كثيرًا على قدرات الآخرين من أجل إنجاز المهام، تلك الحقيقة تنطبق على الكُتَّاب على وجه الخصوص. فإذا كان لكلامنا معنى، وهو ما قد يعترض عليه البعض، فهذا يرجع لقدرتنا على الاعتماد على مجموعة كبيرة من الأشخاص الذين يسهمون بمعرفتهم وقدراتهم.

هذا الكتاب مبنى على عمل دام لدة ٢٠ عامًا مع ما يقرب من ١٠٠ من أفضل المؤسسات، وقليل من أسوئها، على وجه الأرض؛ حيث أسعدنى الحظ كثيرًا بالعمل في اليابان، مرورًا بقارة آسيا وحتى المملكة العربية السعودية، وعبر أوربا وحتى أمريكا الشمالية، مع قادة مفعمين بالحماس وذوى رؤية ثاقبة ساهموا بها في تشكيل الرؤى التي يحويها الكتاب. ولا يمكننى تحديد ترتيب معين لمساهماتهم، لذا سأضع قائمة بأسمائهم بالترتيب نفسه الذي عملت به معهم.

«تونى جونسون» هو أول من ينسب إليه الفضل فى كتاباتى كلها؛ فقد كان أول من شجعنى على الكتابة لأول مرة. وعلى مدى عقود من حياتى، كان «جيمس كيلى» الناصح المخلص والداعم، الذى لا يمكننى رد خدماته كاملة. ورغم أن هذا الكتاب ينتقد الدراسات الجامعية، فإن بعض الأساتدة الاستثنائيين كانوا لطيفين معى جدًّا؛ فلم يأل «فيليب كوتلر» جهدًا في مساعدتي في حياتي الوظيفية وكتاباتي، وهو يمثل لي القدوة في التجديد المستمر لرأسمالي الفكري. وكان «نايجل نيكلسون» دائمًا ما يعيدني إلى أرض الواقع عندما أترك لخيالي العنان، مضيفًا إلىً البصيرة والحس الفكاهي كلما فعل ذلك.

لقد فتح عملى غير الهادف للربح عينى على طرق العمل المختلفة، وقد أوضح لى كل من «سالى مورجان» و«هيث مونك» من مؤسسة «فيوتشر ليدرز»، و«شاراث جيفان» من مؤسسة «تيتشينج ليدرز»، و«بريت ويجدورتز» و«جوليا كليفردون» من مؤسسة «تيتشن فيرست»، بالإضافة إلى كل من «جولييت هوب» و«مارى سيمبسون» من مؤسسة «ستارت آب»، ما يمكن إنجازه بكثير من الحب وأقل القليل من الموارد؛ فقد كانوا بمثابة الترياق المقاوم لفكر الشركات الغنية بالموارد.

ومؤخرًا كان لى شرف العمل مع بعض الزملاء الرائعين ممن ظلوا يقدمون لى المساعدة خلال رحلة التعلم، ومنهم: «لورا واتكينز» و«شانى أوسبينا» من مؤسسة «كوجنيتاس»، و«ستيفن مانسبريدج» من مؤسسة «إيه جى إم»، الذين كانوا أكثر من كرماء بوقتهم ودعمهم وصبرهم. أما «مارى باول» و«نيتى أناندان»، فكثيرًا ما ساعدانى على الحفاظ على ما تبقى من عقلى، كل بطريقته الخاصة.

لا شك أن كتابًا كهذا ما كان ليخرج للنور من دون ناشر يبدى إيمانه وثقته بالأفكار الجديدة، وأنا أدين بفضل كبير لدار «وايلى» للنشر، وأوجه شكرى الخاص إلى «توم كلارك» و«إلين هولزورث» على دعمهما للكتاب، وخاصة لـ «إلين» على ما قدمته من تحرير دءوب وفعال. كما أتقدم بخالص الشكر لكل من «نيك مانيون» و«جوليا بيز انت» و«لويز تشير» الذين سخروا جهود دار «وايلى» من أجل إيصال الكتاب إلى السوق. وأخيرًا، فأنا مدين

بالفضل دائمًا لأسرتى على دعمها لى، وعلى ما تحملته من تشتت وتخبط كنت أعانيه أثناء بحثى عن الأفكار المختلفة، لذا أتقدم بخالص الشكر إلى «هيرومي» و«جاي» و«توبي» و«جين».

وكالعادة، إن كان هناك خطأ فمن نفسى.



كيف وصلنا وإلى أين نحن ذاهبون؟

إن الإدارة الحديثة تحتضر تحت وطأة تناقضاتها.

لا يتنبأ هذا الكتاب باندلاع ثورة ما، بل يرسم خريطة للثورة التى تدور أمامنا، وما عاد لعالم الصيغ التبسيطية القديم للتخطيط الإستراتيجى والماليات والقيادة فائدة بعد اليوم؛ فقد كشفت أزمة الائتمان عن مواطن الضعف القاتلة في عالم المال. كما كشفت عن وجود أزمة أكثر عمقًا ظلت تختمر لفترة أطول، ألا وهي: أزمة الإدارة. لقد مضى عهد الحقائق السهلة؛ فالمستهلك يتحدى قدرة المنتج، والمساهمون يُهزمون أمام المديرين، والغرب يتراجع أمام قارة آسيا. وكمثيلاتها من الثورات، تدور تلك الثورة حول السلطة، فالنظام القديم يستسلم لفوضى العالم الجديد، وهذا يمثل للبعض مخاطرة كبيرة، بينما يمثل لآخرين فرصة عظيمة.

لقد بشرت الإدارة الحديثة بالنقدم من خلال العلم والكفاءة ونفاذ البصيرة. ومنذ اندلاع الثورة الصناعية، أدى ذلك بالفعل إلى قدر ضخم من التقدم والازدهار، غير أن الإدارة الحديثة الآن تلفظ أنفاسها الأخيرة، فلم تعد هناك فائدة من محاكاة أفعال الآخرين. ربما نبذل قصارى جهدنا من أجل تحسين عملياتنا، ولكن إذا عمل كل شخص آخر على تحسين عملياته بالمعدل نفسه، فسوف نجد أننا قدمنا أقصى ما بوسعنا لمجرد البقاء على مستوى المنافسة وحسب. وإذا قمنا جميعًا بالتحليل نفسه ودخلنا الأسواق نفسها، أصبح الفشل مآلنا جميعًا. لقد أدت الحقائق العالمية التى سعت وراءها الإدارة الحديثة إلى تطابق يحمل بين طياته الفشل لأربابه.

نعن الآن على مشارف الموجة الثالثة للإدارة، فقد كانت الموجة الأولى للإدارة، موجة ما قبل الإدارة الحديثة، بالكاد قادرة على إحراز تقدم. كانت الإدارة، بمعناها المتعارف عليه، نتاجًا لتقاليد نُقلت بدقة من كل أستاذ إلى تلميذه، وكانت محمية بقوة من قبل روابط الطوائف المهنية المغلقة. وقد مهد عصر النهضة، ومن بعده عصر التنوير، الطريق للثورة الصناعية عن طريق تحرير العقول لكى تسأل وتقيس وتحلل وتحسن – وكانت تلك هى الثورة التى قادت نحو موجة الإدارة الثانية.

أما موجة الإدارة الثالثة فهى تدفن فى هدوء الحقائق والافتراضات الموروثة من الموجتين السابقتين للإدارة، فالمؤسسات تنتقل من مرحلة السلطة والتحكم إلى مرحلة النعاون والالتزام، ونحن نسعى جاهدين إلى إدارة التغيير من حالة نقص المعلومات إلى حالة الفائض فى المعلومات والمعرفة والتواصل، والعملاء يتفرقون حول العالم ويجتمعون فى متطلباتهم فى الوقت نفسه، والشركات تتخلص من هياكلها القديمة وتعيد تشكيل نفسها من جديد، تضطرب الحسابات ويتعثر رأس المال مع تحول القيمة من الأشياء المادية إلى المعنوية.

والآن تسود الفوضى العالم الجديد، ويعد التغيير التكنولوجي جزءًا صغيرًا منه، بينما يمثل تغيير طريقتنا في التفكير الجزء الأكبر. بعض رجال الأعمال والمديرين يدركون بالفطرة متطلبات النجاح في عالم يزداد تقلبًا يومًا بعد يوم. بينما لا يعي الآخرون ذلك وينظرون ببساطة إلى التغيير باعتباره مخاطرة. وسوف يساعدك هذا الكتاب على وضع خارطة طريقك نحو الثورة، كي تحول المخاطر إلى فرص والتحديات إلى نجاح.

ست لقطات وفيلم سينمائى للثورة

كان لكل ثورة لحظاتها الرمزية، من حفل شاى بوسطن إلى اقتحام سجن الباستيل إلى انتفاضة المدمرة بوتمكين. غير أن ثورات الإدارة أبطأ سرعة وأقل تعطشًا للدماء من الثورات السياسية، لكنها في الوقت نفسه لها لحظاتها الرمزية والفارقة.

يمكننا، وسط ضباب التاريخ، أن نرى ما لا يقل عن لقطات ست فى الإدارة تحدد ماضيها وتشكل مستقبلها. وثلاث من تلك اللقطات تشير إلى صعود الإدارة الحديثة، بينما تشير اللقطات الثلاث الأخرى إلى هبوطها.

اللقطة الأولى:تفاحة تسقط على رأس وإسحاق نيوتن،

Ŏ

المقمة الموطن الله المستعلق والمرابط المستعبد والمستعبد والمدينة المنها الحقيقة التخص القصة في سقوط تفاحة على رأسه، مما دعاه إلى البحث عن السبب في سقوط التفاحة لأسفل وليس لأعلى،

ومن ثم شكلت نتائج بحثه عالم العلم والإدارة في الوقت نفسه، وفي عام ١٦٨٧ م، قام «نيوتن» بنشر كتابه بعنوان Principia. وبمجرد أن اكتشف «نيوتن» قوانين الفيزياء الكلاسيكية، فتح الباب على مصراعيه أمام عصر التنوير. لا شك أن من نثر بذور عصر التنوير كان «كوبرنيكس» و«جاليليو» وغيرهما ممن تحدوا سلطة الكنيسة، غير أن «نيوتن» هو من تسبب في ازدهار عصر التنوير ليصبح في النهاية قوة لا يمكن منعها. وبعد رحيل «نيوتن»، أصبح البحث العلمي في مقدمة مظاهر التقدم، لا في العلوم وحدها، بل في الزراعة والصناعة والإدارة كذلك. لقد أراد الجميع أن يكتشف القوانين الكونية التي قد تساعدنا على فهم وتحسين العالم المحيط بنا.

لقد ساعدت الإدارة الحديثة على تغيير العالم منذ عهد «نيوتن»، فقد ولد «نيوتن» عام ١٦٤٣م خلال المراحل الأولى من ثورة أخرى - حرب أهلية أدت إلى إعدام الملك «تشارلز الأول». عاش الملك «تشارلز» بدون أجهزة «الآى باد» و«الإم تى فى» والكهرباء والماء الجارى والسيارات والطائرات والعناية بالأسنان والثلاجة والمجمد والتدفئة المركزية، غير أن الإدارة الحديثة ساعدت على تحويل الكماليات التى لا يمكن لعقل أن يتصورها إلى ضروريات يومية. ولكى ندرك كيف تم ذلك، فنحن بحاجة إلى القفز قرابة ١٠٠ عام أخرى لنعايش بزوغ فجر الثورة الصناعية.

اللقطة الثانية: وآدم سميثه يراقب عمل صانعي السامير بمدينة دخلوشستر»

لقد كان عام ١٧٧٦م عامًا ثوريًّا بمعنى الكلمة، فقد أعلنت أمريكا استقلالها، وفي حدث ثورى مماثل، نشر «آدم سميث» كتابه بعنوان (ثروة

الأمم). لقد حاول «آدم سميث» أن يفعل في الاقتصاد ما فعله «إسحاق

نيوتن في عالم الفيزياء، وبالفعل حقق ما لم يستطع الخيميائيون تحقيقه من قبل: إذ اكتشف قوانين تخلق الثروة من لا شيء، وكان إنجازه الأشهر على الإطلاق يتمثل في مراقبة صناعة المسامير بمدينة «جلوشستر». فقد كان على صانع المسامير الماهر أن يكافح من أجل صناعة ٢٠ مسمارًا في اليوم إذا قام وحده بالمهمة كاملة، بينما كان بإمكان عشرة عمال لديهم نصف المهارة فقط، يركز كل واحد منهم على أداء جزء صغير من المهمة، إنتاج «ما يزيد على ٤٨٠٥٠ مسمار في اليوم «. لاحظ آدم سميث تقسيم العمل والإنتاج بالجملة والتقليل من حجم المهارة المطلوبة والتخصص، ولم تكن تلك ثورة اقتصادية فحسب، بل كانت ثورة إدارية في الوقت نفسه، وبنك أطاحت الثورة الصناعية الناتجة بطوائف المهنيين القديمة، كما أسفرت عن تقدم وازدهار غير مسبوقين.

ساعد آدم سميث على إدخال أنظمة المراقبة والقياس والتحليل والتحسين التى وجدت فى عصر التنوير إلى عالم التجارة والإدارة. وما إن بدأ، حتى بدت طاحونة التقدم وكأنما يستحيل إيقافها.

اللقطة الثالثة: أول سيارة وفورده موديل وتى تُنتَج على خط الإنتاج، ١٩٠٨م

النقلة من «آدم سميث» إلى «منرى فورد» تبدو خطوة فكرية بسيطة، لكنها طفرة اقتصادية كبيرة. لقد غيرت الثورة التى أحدثها «فورد» فى خط الإنتاج اقتصاديات صناعة السيارات؛ حيث ولى عصر السيارات



المصنوعة يدويًا على أيدى حرفيين مهرة، وحلّ

عصر العمال أنصاف المهرة الذين ينتجون منتجًا معياريًّا بتكلفة زهيدة. لقد قلل «فورد» التكلفة لأقصى حد، وخلق عملًا متكاملًا من خلال امتلاك الغابات التى يحتاج إليها من أجل الأخشاب، وحتى منح العملاء فرصة اختيار أى لون يروقهم.

إذا كان «هنرى فورد» يمثل الإدارة الحديثة على المستوى العملى، فإن «فريدريك تايلور» يمثلها على المستوى النظرى؛ فقد قام بإرساء قواعد الإدارة العلمية عام ١٩٦١م، وعلى غرار الأسلوب المتبع في عصر التنوير وما فعله «نيوتن»، استخدم «تايلور» المشاهدة والقياس لكى يدرك إلى أي مدى يمكن توسيع خط الإنتاج، وأجرى دراسات على الوقت والحركة فوجد أن استراحات العمل ترفع معدل الإنتاج ولا تقلله، وأوصى بأن يضطلع العمال بمهام مختلفة تتوافق وشخصياتهم المختلفة. هذه الأفكار المألوقة كانت تعد أفكارًا ثورية آنذاك، لدرجة أن «تايلور» طُرد من أول محل للعمل بالنسبة له – شركة بيت لحم للصلب.

عندئد، انتشر علم الإدارة الحديثة انتشارًا واسعًا؛ حيث سحبت شركة «جنرال موتورز»، بقيادة «ألفريد سلون»، البساط من تحت قدمى «فورد» عن طريق التقسيم الفعال للسوق. فقد رد «سلون» على فكرة «فورد» بإنتاج نوع واحد من السيارات «يناسب أغلب فئات المجتمع» بفكرة «سيارة عملية وزهيدة الثمن»، حيث نتجت فكرة تقسيم السوق عن تدرج صناعى عن طريق التنظيم الدقيق لسيارات «الشيفروليه» و«الأولدزموبيل» و«البويك» و«الكاديلاك» إلى وحدات عمل مختلفة تستهدف العملاء بمختلف أعمارهم ومستوياتهم المادية. وما إن قام «سلون» بنشر مذكراته بعنوان أعمارهم ومستوياتهم المادية. وما إن قام «سلون» بنشر مذكراته بعنوان الحديثة.

يبدو الغرب الآن كأنما يصعد سلم الازدهار الذى لا يتوقف أو ينقطع، وكلها مسألة وقت قبل أن نسافر على متن طائرة شخصية، بل وربما على متن سفينة فضائية من أجل قضاء العطلة على سطح القمر، لكن ثمة شيئًا ما في مكان ما سار على غير ما يرام.



اللقطـة الرابعـة: «أكيـوموريتـا» يستمـع إلى جهـاز التسجيل المحمول

كان الشاب «أكيو موريتا»، مؤسس شركة «سونس»، يمشى في مدينة «نيويورك» حين شاهد مجموعة من المراهقين يحملون أجهزة تسجيل ضخمة على أكتافهم. لقد

رأى معظم الأشخاص أن ذلك شيء مزعج، وعانوا التلوث السمعى وشعروا بالخوف لدى رؤيتهم تلك المجموعات، بينما رأى «موريتا» في ذلك فرصة عظيمة. فقد لاحظ أن الشباب يودون سماع الموسيقي طوال الوقت، فحقق لهم أحلامهم بصناعة جهاز الاستماع «ووكمان سوني» - أول جهاز موسيقي شخصي بمعنى الكلمة. ومن ثم أدى هذا الجهاز إلى صناعة أجهزة «الآي بود» وغيرها من الضروريات الأساسية لحياة المراهقين الحديثة.

يعد «أكيو موريتا» واحدًا من قادة الهجوم على الإدارة الحديثة بمفهوم الغرب. ويشترك معه «سوشيرو هوندا» الذي رأى أنه ليس كل من يركب الدراجة عضوًا في نادى «هيلز إنجيل» للدراجات النارية يركب دراجات من نوع «هارلى دافيدسون»: حيث قام بإنتاج دراجات نارية أصغر حجمًا من أجل العائلات ورحلات الصيد والمتعة. وقد كانت تلك الدراجة النارية بمثابة الخطوة الأولى نحو النجاح العالمي الذي حققه في صناعة المحركات والسيارات، وكما اكتسحت سيارتا «هوندا» و«تويوتا» سوق السيارات، اكتسحت شركة «كانون» سوق آلات التصوير وقلبتها رأسًا على عقب. لم تتبع شركة «كانون» أسلوب شركة «زيروكس» في إنتاج آلات التصوير كبيرة الحجم وغالية الثمن التي كان يجب استئجارها، بل قامت بإنتاج آلات صغيرة الحجم ورخيصة الثمن يمكن تواجدها بجوار أي مدير تنفيذي داخل مكتبه.

لقد استولت الثورة اليابانية على مساحات كبيرة من الصناعة الغربية: إلكترونيات المستهلك وصناعة السيارات وأجهزة الحاسب الآلى. ولم يتم ذلك عن قصد؛ فما كان ينبغى للعمالقة من أمثال شركة «فورد وجنرال موتورز ووستتجهاوس وفيليبس ووانج» وشركة «دى إى سى» أن تتخوف من القفزات الصغيرة التى أحدثها الشرق. وما زاد الأمر سوءًا هو أن أساس المنافسة لم يعد العمالة الرخيصة وحسب، ولعل من أكل فى أى مطعم بطوكيو مؤخرًا يتساءل ما إذا كان يشترى وجبة أم يشترى المطعم بأكمله عندما تقدم إليه الفاتورة بمنتهى الرقى والأدب. لم تعد الحياة رخيصة فى اليابان خلال السنوات الـ ۲٠ الأخيرة، لكن تلك القفزات المفاجئة كانت تستخدم أنجح طرق الإدارة الحديثة التى اكتشفها الغرب: خطوط الإنتاج المتحركة وتقسيم السوق وأنظمة الجودة التى ابتكرها الاستشارى الأمريكى: «إدوارد ديمنج».

والآن تقتفى الصين أثر اليابان، لكن مع زيادة ثمانية أضعاف فى تعداد السكان. ففى عام ٢٠٠٤م، قامت إحدى الشركات الصيئية الجديدة، «لينوقو»، بشراء قسم أجهزة الحاسب من شركة «آى بى إم»، التى كانت رائدة فى صناعة الحواسب الشخصية الحديثة. لقد مال العالم على محوره من الغرب إلى الشرق: فالصين واليابان الآن يملكان 0، 1 تريليون دولار من ديون الحكومة الأمريكية، أو ما يعادل ٥٠٠٠ دولار لكل مواطن أمريكي. كما أن الولايات المتحدة تعانى عجزًا تجاريًا مع كل من الصين واليابان بها يعادل ٢٠٨٨ مليار دولار عام ٢٠٠٨م (ما يزيد على من الصين واليابان بما يعادل ٢٨٨٨ مليار دولار عام ٢٠٠٨م (ما يزيد على ١٠٠٠ دولار لكل مواطن أمريكي). ويُظهر هذا الخلل أن أيام الهيمنة الأمريكية إلى زوال؛ حيث تتم مواجهة النظام القديم من قبل بلاد أخرى وطرق إنجاز عمل أخرى.

فى الكفّة الراجعة (الفربية إذا كنت غربيًّا)، أصبعت الإدارة الحديثة طريقًا لتحقيق الثروات، أما الكفّة الأخرى، فقد بدا أنها طريق إلى الجعيم؛ فقد بدأت مواطن الخلل الأولى للإدارة الحديثة في الظهور، وبدت القواذين العامة للتخطيط الإستراتيجي والنجاح كأنها إما غير صالحة للتطبيق، وإما سلاح ذو حدين، وبدأت الشكوك تتسلل إلى العالم الذي كان ثابتًا وواثقًا من نفسه لدرجة الرضا الكامل عن الذات.

اللقطة الخامسة: إفلاس شركات الإنترنت

فى عام ٢٠٠٠م، تحول ازدهار شركات الإنترنت إلى إفلاس، فقد تبددت الأحاديث الجريئة عن نموذج العمل الجديد، وكان المستفيد الوحيد من هذا الإفلاس كبار المديرين التنفيذيين للشركات العشرين الأولى من بين الشركات المفلسة، حيث

حصلوا على تعويض مناسب يقدر بـ ٢,٦ مليار دولار مقابل إفلاس شركاتهم الناشئة وخسارة أموال المساهمين بأكملها، وقد تكررت الحيلة نفسها مع حلول أزمة الائتمان؛ فأثناء أزمة الائتمان، حل كبار أصحاب البنوك محل المديرين التنفيذيين بشركات الإنترنت في التربح على حساب المساهمين الذين تسبب هؤلاء المديرون في إفلاسهم.

يثير كل من إفلاس شركات الإنترنت وأزمة الائتمان السؤال نفسه، ألا وهو: من الذى يملك السلطة؟ كان «ماركس» يؤمن إيمانًا راسخًا بأن السلطة تقع في يد أصحاب رأس المال الذين يستغلون العمال أسوأ استغلال، حتى إن العمال يعمدون في النهاية إلى الانتفاض والتمرد ودخول جنة الشيوعية (الاستمرار في معسكرات العمل وطوابير الخبز والبرامج والشرطة السرية عند كل بيت). ربما كان «ماركس» محقًا في كتاباته عام ١٨٦٧م حول من يملك السلطة، غير أن السلطة تحولت الآن؛ فلم تعد في يد مالكي رأس المال، بل في يد المتحكمين فيه - كبار المديرين والرؤساء التنفيذيين بالشركات المطروحة أسهمها بسوق المال. وقد أظهر

كل من الإفلاس الذى تعرضت له شركات الإنترنت وأزمة الائتمان أن المديرين أصبحوا مهرة فى تضغيم أجورهم بينما يلقون بعبء المخاطرة على عانق المساهمين: ذلك المخطط الذى لم يكن لماركس ولا عدوه الأصلى – صاحب المصنع اللهين – أن يتصوراه.

لم تندلع ثورة العمال بالعنف، وإنما قامت على أسس العلم والمهارة، فقد مضى عهد إرغام العمال على العمل: حيث بدأت إدارة التحكم والقيادة في الانهبار. رأى أصحاب العمل أن الموظفين تتاح أمامهم فرص الاختيار، وانتهى عصر المدينة ذات الشركة الواحدة على شاكلة ماكدونالد، أوهايو (شركة كارنيجى للصلب) وبورت سنلايت (شركة يونيليفر) وبورنفيل (شركة كادبورى). كان للموظفين حق اختيار المكان الذي يرغبون في العمل به، وكانوا يتمتعون بكامل الحرية إذا ما عجزوا عن العمل أو رغبوا عنه. لقد فقد المديرون السلطة، وصار عليهم أن يكتشفوا الفنون البارعة للتحفيز والالتزام، وهذا الأمر بعيد كل البعد عن دراسات الوقت والحركة التي أجراها «فريدريك تايلور».

لقد أثبت إفلاس شركات الإنترنت وأزمة الائتمان أنه لا يمكن الاعتماد على الحقائق التنظيمية للإدارة الحديثة بعد اليوم، ولم تعد الأصول الأساسية للعمل تتمثل في المصانع والمعدات، وإنما تتمثل في القوة العاملة. فبخلاف الماكينات، أصبح الموظفون قادرين على مغادرة العمل إذا كانت الشركة لا تروقهم. وأخذ المديرون يتعلمون فنون الإدارة بطرق تختلف اختلافًا جذريًا عما سبق؛ فقيادة البشر أصعب بكثير من قيادة الماكينات.



اللقطة السادسة: شركتا مفورد» ومجنرال موتورز» تتوسلان للكونجرس، عام ٢٠٠٨

فى شهر ديسمبر من عام ٢٠٠٨م، ذهب الرؤساء التنفيذيون لأكبر ثلاث شركات لتصنيع السيارات إلى واشنطن طلبًا

للمال لإنقاذ شركاتهم. كانت تلك تجربة مهينة: فقد كان عليهم أن يتخلوا عن طائراتهم الخاصة الرائعة لكى يقودوا سياراتهم إلى واشنطن. وإذا كانت شركتا «فورد» و«جنرال موتورز» في مقدمة الإدارة الحديثة، فقد أصبحتا الآن في مقدمة زوالها؛ فقد استطاعت القيادة الماهرة، على مدار عقود من الزمان، أن تنظم سير العمل، وتحسن الجودة، وتخفض الأسمار، وتعيد التنظيم، وتجدد وتنتج موديلات حديثة، وقاموا بكل ما يتعين على المديرين فعله، غير أن الرؤساء التنفيذيين لهاتين الشركتين تدهورت بهم الحال حتى صارت شركاتهم تتسول المال وتعيش على الإعانات الحكومية. كان ذلك مؤذيًا لدريك واجونر»، المدير التنفيذي لشركة «جنرال موتورز» فقد كان «ألفريد سلون» الواجهة البراقة للإدارة الحديثة وللشركة على حد سواء، أما «واجونر» فقد تم طرده من الشركة في مارس عام ٢٠٠٩م؛ حيث أصبح المسئول عن فشل الشركة، بل وربما عن فشل الإدارة الحديثة ككل.

لم تواجه شركات السيارات تلك المأساة وحدها، بل عاشت البنوك حالة أسوأ من ذلك، حيث اختفت بنوك الاستثمار نهائيًّا: فقد أفلس بنك «ليمان براذرز»، وتمت السيطرة على كل من «بيرز ستيرنز» و«ميريل لينشى»، كما أسرع كل من «جولدمان ساكس» و«مورجان ستانلى» إلى تحويل نفسيهما إلى بنوك تجارية. وتقدر الفاتورة المفروضة على دافعى الضرائب من أجل إنقاذ تلك الشركات بنحو ٧٠٠ مليار دولار على الأقلى.

عندما تواجه شركة واحدة مشكلة ما فهذا يعكس ارتكابها خطأ ما، أما عندما تنهار صناعتان بالكامل فثمة مشكلة أكبر تحدث، ويمثل الركود الاقتصادي، الذي يكشف عن كل الأخطاء والممارسات الخاطئة التي تمت أثناء الازدهار، جزءًا من تلك «المشكلة الكبري». لكن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد؛ فهناك فكرة أخرى تربط بين إفلاس شركات الإنترنت عند هذا التي واجهتها مصانع السيارات وزوال بنوك الاستثمار.

فى كل حالة من تلك الحالات كان جميع المديرين المهرة يقدمون التحليلات البارعة ويبتكرون الحلول الذكية، غير أن الحلول التى كانت تعد ذكية على مستوى الجماعة. إنهم لم يكتشفوا الصيغة التى تحول المعدن الخام إلى ذهب، بل اكتشفوا العكس: صيغة لتدمير أكبر قدر من ثروات المساهمين. لقد تحول حلم عصر التنوير إلى كابوس؛ حيث جاءت القوانين الكونية التى وعدت بالكثير، بعكس ما وعدت به تمامًا – بدت تلك القوانين كأنها تحول الازدهار إلى فقر.

لم تكشف أزمة الائتمان عن الممارسات السيئة التى ارتكبت أثناء فترة الازدهار السابقة فحسب، ولكنها كشفت فى الوقت نفسه عن بعض المساوئ الجوهرية بالإدارة الحديثة. عندما تحلل جميع الشركات التحليلات المنطقية نفسها وتصل جميعها إلى الحلول المنطقية نفسها، فإنك لا تكتشف ميزة تنافسية، بل انتجارًا تنافسيًا. من المفيد فى مجال العلوم أن يقوم أشخاص مختلفون بتطبيق القواعد نفسها ثم يصلون إلى النتيجة نفسها؛ إذ إن ذلك من شأنه أن يثبت صحة النظرية العلمية. يقوم الاقتصاد المعرفى على أساس التجديد والتنوع والأخطاء الصغيرة التى لا تحصى. إن الصيغ التبسيطية للتخطيط الإستراتيجي والماليات والقيادة لا تحث على التجديد وإنما تحث على المحاكاة، وهكذا أدت المحاكاة الشيوعية إلى انهيار الاقتصاد في أوربا الشرقية، وأدت المحاكاة المحاكاة الشيوعية إلى انهيار الاقتصاد في أوربا الشرقية، وأدت المحاكاة

فى الشركات إلى إحداث فوضى فى الغرب، عندما يصل جميع الديرين إلى الحل نفسه ويقومون بالخطوات نفسها، سواء فى الأسواق المالية أو فى غيرها، تحل الكارثة. لا تتأتى الميزة التنافسية من خلال محاكاة الآخرين، بل تتأتى من خلال الاختلاف بطريقة أو بأخرى.

أثناء عصر الازدهار، لا يهم ما إذا كان الجميع يفعلون الشيء نفسه أم لا. فإذا ازداد الطلب، استطاع كل المنافسين أن يحصلوا على الربح. فعند المد تطفو السفن جميعًا، أما حينما يتحول الازدهار إلى إفلاس ويتراجع المد، تضل السفن طريقها – عندها تتحول صيغ النجاح إلى صيغ فشل.

تبين أزمة الائتمان خطر إستراتيجيات الصيغ الموحدة، وتلك أخبار سارة للإدارة؛ فلا ينبغى للمديرين أن ينساقوا وراء نظرية ما، بل يجب عليهم أن يخلقوا المستقبل لأنفسهم وأن يحددوا قوانينهم الخاصة وأن يتحكموا في مصائرهم.

من اللقطات إلى الفيلم الكامل

عندما تندلع ثورة ما على أوضاع دامت لما يزيد على ٢٠٠ عام، من الصعب أن نلمس التغييرات بين عشية وضحاها: فنحن بحاجة إلى نظرة بعيدة، شأننا شأن «تشارلز دارون». لقد تدرب «دارون» كمالم جيولوجي، وقد أعطاه التفكير في الزمن الجيولوجي – الذي يقول بانجراف القارات وتحول قاع البحر إلى جبال – المنظور الزمني لكي يحرى أن الحيوانات يمكنها أن تتطور وتتغير تغيرًا جذريًّا على مدى ملايين الأجيال. ووفق الزمن الجيولوجي، تقع الثورة التي تستغرق ٢٠٠ عام في أقل من طرفة عن.

من هذا المنطلق، سوف نبدأ الآن في جمع لقطاتنا من الماضى معًا لنكون منها فيلمًا؛ فلابد أن نتفهم اتجاء التغيير وحركته، لا أن نركز على اللحظات المتفرقة في التاريخ.

تشير اللقطات الثلاث الأولى إلى الصعود الحاد للإدارة الحديثة. فمن عهد «نيوتن» وحتى «آدم سميث» و«هنرى فورد» و«ألفريد سلون» و«فريدريك تايلور»، كان هناك سعى حثيث لا يكل وراء صيغ النجاح: صيغ النجاح الإستراتيجي والنجاح التنافسي والتميز التنفيذي والنجاح الإدارى، وصيغة قيادة الأشخاص.

أما اللقطات الثلاث الأخيرة، فتوضح كيف قوَّضت مبادئ الإدارة الحديثة بشكل تام، سواءً فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي أو الحديثة بشكل تام، سواءً فيما يتعلق بالتخطيط الإستراتيجي أو بالمؤسسة، والنتيجة هي تحرير الإدارة. قبدلاً ررمن الانسياق الأعمى وراء صيفة ما، أصبح التحدي الذي يواجه الإدارة هو وضع قوانينها الخاصة وتحديد مصائرها بنفسها. يرى البعض في هذه الحرية أمرًا مرعبًا؛ إذ إنه يقضى على الحقائق القديمة، بينما يرى فيه من يتمتعون بالجرأة في العالم الجديد فرصة ذهبية.

الفيلم: البحث عن السحر

إن البحث عن صيغ النجاح السحرية في الإدارة الحديثة له تاريخ طويل، ولا يزال هناك أستاذة جامعيون ومستشارون، إلى يومنا هذا، يضعون أحدث نظرياتهم حول كيفية الوصول إلى النجاح: مثل مصفوفات «بي سي جي»، ونظرية القوى التنافسية الخمس لـ«مايكل بورتر»، ونظرية «هامل وبراهالاد» حول الهدف الإستراتيجي، ونظرية الكفاءات الأساسية، بالإضافة إلى نظرية «تشان كيم» تلميذ «براهالاد» حول منحنيات القيمة، إن السعى وراء الصيغ الإستراتيجية الكونية هو موروث البحث أثناء عصر

التنوير عن القوانين الكونية لكل شيء. غير أن هناك مشكلتين أساسيتين تواجهان تلك النظريات الإستراتيجية ألا وهما:

سقوط التفاح إلى أعلى

تُبنى جميع النظريات على حالات يتم فيها تعديل النظرية لتتناسب مع الواقع: بمعنى أن أيًا من قصص النجاح المستخدمة فى تفسير النظرية طبقت بالفعل النظرية المطروحة. ثانيًا، كل نظرية انتقائية بشدة؛ حيث يتجاهل العلماء كل الاستثناءات التى من شأنها تفنيد نظريتهم. فلو أن «نيوتن» كان قد شاهد ولو تفاحة واحدة تسقط لأعلى، لكان عليه أن يغير أفكاره، غير أن معظم الصيغ الإستراتيجية المطروحة فى أسواق العمل مليئة بما يعادل، إستراتيجيًا، بساتين كاملة من ثمار التفاح التى تسقط لأعلى. فالنظريات، بمنتهى البساطة، علم ردىء ربما يخذل أى طالب علم جامعى، ناهيك عن الأستاذ الجامعى.

لا يمكن أن يكون ألف فأر على خطأ

إن الصيغ الإستراتيجية الشاملة هى صيغ فاشلة بطبيعتها. فعندما يحلل الجميع التحليل نفسه ويتخذ الإجراءات نفسها، تكون النتيجة هى الانتحار الجماعى؛ وهذا هو السبب الرئيسى في إفلاس شركات الإنترنت وأزمة الائتمان، وغيرها من كوارث الصناعة على شاكلة مزادات شركات الاتصالات للجيل الثالث، والاندفاع نحو صناعة السوق من أجل سندات حكومة الملكة المتحدة بعد تحرير السوق عام ١٩٨٦م، وفي كل مرة، كانت تتاح فرصة أمام قلة من المشاركين لكسب المال. وحين أجرى الجميع التحليل نفسه وتتبع السوق نفسه، كان جميع المشاركين يخسرون المال.

بدلًا من أن تمثل عاملًا مساعدًا له، ومن ثم تصبح أطر العمل بمثابة سجن لا سبيل للخروج منه.

وما ينطبق على الإستراتيجية ينطبق كذلك على المؤسسة، فقد تحول البحث عن القواعد الشاملة للنجاح إلى سراب، وتحولت جميع نماذج التفوق التنظيمي إلى إفلاس. ربما كانت شركة «جنرال موتورز» مثالًا رائعًا لأفضل الممارسات الإدارية تحت قيادة «ألفريد سلون»، لكن قلة من المديرين اليوم يهتمون باتخاذها مثلًا أعلى.

ترجع واحدة من أشهر المحاولات التى أجريت من أجل جمع وتنظيم النجاح المؤسسى إلى ٣٠ عامًا مضت. فقد قرر اثنان من مستشارى شركة «ماكينزى» – «بيترز» و«ووترمان» – أن يفكا شفرة صيغة الإدارة الناجعة عن طريق الرجوع إلى أفضل الشركات حينذاك. لقد حرص هذان المستشاران على الاختيار الدقيق لتلك الشركات التى أبدت نجاحًا دائمًا ومستدامًا في السوق وأوجدت القيمة للمساهمين، وتم نشر النتيجة في كتاب لهما بمنوان In Search of Excellence. استغرق لحظة من وقتك لكي تقارن بين هاتين القائمتين للشركات:

قائمة أ	قائمة ب
دی إی سی	أمريكان إكسبريس
وانج	ساوثويست أيرلاينز
داتا جنرال	فيديكس
أموكو	كوكا كولا
دانا	جنرال إليكتريك

هناك قصر نظر واضح في هاتين القائمتين: إذ تفترضان أن المؤسسات الوحيدة الناجحة الجديرة بالدراسة والاتباع لا بد أن تكون مؤسسات أمريكية. إن قصر النظر ذلك أكدته كتب مثل Good 10 مؤسسات أمريكية. إن قصر النظر ذلك أكدته كتب مثل Great المدى أشار إلى عدم القدرة على النظر الجاد لما هو أبعد من أمريكا. وكانت الشركات الدا (الكبرى) التي قام «جيم كولينز» باختيارها جميعها شركات أمريكية. ومنذ أن تم نشر الكتاب عام ٢٠٠١، بدأت معاناة الشركات الكبرى؛ حيث أقلست شركة «سيركت سيتي»؛ بدأت معاناة الشركات الكبرى؛ حيث أقلست شركة «نوكور» تواجه وتم الاستحواذ على شركة (حيايت»، بينما كانت شركة «نوكور» تواجه الإفلاس بكل ما أوتيت من قوة وتم إنقاذ شركة «فاني ماي» بتكلفة عالية مرة أخرى، نجد أن النجاح إلى زوال؛ فلا تملك أي شركة إكسير الشباب. وإذا أردنا أن نعثر على نماذج النجاح، فلا بد أن نبحث عنها بعيدًا عن أمريكا. حاليًّا تسيطر الشركات الصينية واليابانية على الأسواق الأمريكية مع الاستعانة بالعمالة الهندية لأداء الكثير من المهام؛ فالتفوق أو النجاح ليس حكرًا على أمة أو شركة بعينها.

إن الشركات التى تحويها القائمة «أ» هى تلك التى ذكرت فى كتاب في الشركات المذكورة أما الشركات المذكورة أما الشركات المذكورة ضمن القائمة «ب»، فقد تم تجاهلها رغم عدم انهيارها آنذاك. لم تتمثل المشكلة فى التحليلات الخاطئة، فقد كانت تحليلات شركة «ماكينزى» غاية فى الدقة، لكن المشكلة تتمثل فى كون التفوق أمرًا زائلًا؛ فما ينجح اليوم ربما يفشل غدًا، وما ينجح فى أمريكا ربما يفشل فى الصين، وما ينطبق على الصناعة المصرفية قد لا ينطبق على صناعة السيارات، وما كان ينجح مع الشركات الأمريكية فى السبعينيات ربما لا ينطبق على الشركات العالمية اليوم، لأن العالم قد تغير. وتعد التكنولوجيا والإنترنت والعولمة ونهضة آسيا مجرد أمثلة بسيطة للتغيير، مما يشير إلى أن صيغ الأمس لا يمكن تطبيقها اليوم.

ولكى تدرك معنى زوال النجاح السريع، ارجع بالذاكرة إلى الوراء ٢٥ عامًا. فقى عام ١٩٨٤م، أنشئت قائمة FTSE100، والتى ضمت أكبر مائة شركة عامة بالمملكة المتحدة – تلك الشركات التى كانت بمثابة القوى التى لا تقهر فى الصناعة البريطانية. وبعد مرور ٢٥ عامًا، لم يبق من الشركات المائة سوى ٢٢ شركة، بينما انهارت الشركات الباقية. حدث أمر مشابه فى الولايات المتحدة: إذ لم يتبق سوى ٤٠ شركة من الشركات التى وردت على قائمة «فورتشن ١٠٠، منذ ٢٥ عامًا؛ فأكثر من نصف عدد الشركات إما تخلف عن الركب أو تم الاستحواذ عليه. وإذا رجمنا بالزمن إلى الوراء قليلًا، فسنجد أن ٨٧ شركة فقط من أصل ٥٠٠ شركة وردت على قائمة مؤشر «ستاندرد آند بورز» عام ١٩٥٧م لا تزال قائمة حتى الآن؛ وهذا يمنى أن ما ظل على قيد الحياة يقدر بأقل من ٢٠٪ من الشركات التى ظلت قريبة من القمة لمدة ٥٠ عامًا. ذلك هو معدل الحياة الذى يؤكد فكرة الطبيعة الزائلة للنجاح، ولنكن على يقين من أن معظم الذى يؤكد فكرة الطبيعة الزائلة للنجاح، ولنكن على يقين من أن معظم الذى يؤكد فكرة الطبيعة الزائلة للنجاح، ولنكن على يقين من أن معظم نماذج النجاح التى نحتفى بها اليوم سرعان ما ستنسى غدًا.

لقد أصبح البحث عن التفوق كالبحث عن إشارات الدخان بين الضباب - لا طائل من ورائه. فالتفوق، إن وجد، يتحدد فقط من خلال ما ينجح مع شركة ما في وقت ما،غير أنه ليس شيئًا عالميًّا: بمعنى أنه يتعلق بما ينجح في وقت بعينه - إذن فالتفوق يتنير من حين لآخر ومن شركة لأخرى.

ربما يبدو الأمر بالنسبة لنا. من أول وهلة، كأننا نشاهد فيلمًا كارثيًّا: حيث تنهار الشركات، ولا تقودنا خرائط الطريق التى نضعها نحو التفوق والنجاح، بل تقودنا نحو مخاطر أكبر. لذا، دعونا الآن نحول الكارثة إلى انتصار، ولنر كيف أن موت الإدارة الحديثة يدعونا للاحتفال لا إلى الحزن. هناك دائمًا مقابل كل شركة تتمثر، شركة أخرى تتطلع لنيل مكانتها. وإذا ركزنا على الشركات المتعثرة، فسنصبح داخل الفيلم الكارثي. أما إذا ركزنا على الشركات التي تنال مكانتها، فنحن إذن داخل فيلم الانتصار. وعندما تطلع على قائمة الشركات صاحبة الريادة والشركات المنافسة لها أدناه، فثمة نقاط سبطة بحب أن تأخذها بعين الاعتبار:

- كثير من المنافسين لم يكونوا على ساحة المنافسة بين الشركات صاحبة الريادة منذ ٢٠-٣٠ عامًا مضت.
- كان المنافسون يفتقرون إلى جميع الموارد والمهارات وسلطة السوق والدعم المالى الذى تحظى به الشركات صاحبة الريادة ، ورغم ذلك حققوا النجاح.
- لا يتوقف النجاح على مجرد استخدام التكنولوجيا الحديثة، بل يتوقف كذلك على الإدارة.
- كثير من قصص النجاح نتجت عن طريق احتىلال مكانة جديدة وغير متنازع عليها؛ حيث أحكمت شركات «فيديكسى» و«جوجل» و«مايكروسوفت» و«إم تى فى» قبضتها على مجالات تنافسية حديثة أو أقرب ما تكون إلى الحداثة.

الشركات صاحبة الريادة	الشركات المنافسة
«جنرال موتورز»، «فورد» بی إیه، إیه إیه إن بی سی، بی بی سی ایه تی تی، بی تی بارنز ونویل زیروکس	تویوتا، هوندا ساوٹویست ایرلاینز، ریان آیر سی اِن اِن، سکای فیریزون، فودافون آمازون کانون

عندما نحول تركيزنا من الإخفاقات نحو النجاحات، يمكننا أن ندرك أن نهاية الإدارة الحديثة التقليدية ليس مشكلة، بل هى فرصة تفتح أمامنا عالمًا جديدًا من الإدارة. لا أحد يعرف متى تنتهى تلك الثورة؛ فمن الواضح أننا لا نزال فى منتصفها، ولا علم لدينا بكيفية انتهاء هذا الفيلم، أو حتى إذا ما كان سينتهى أم لا. يهدف هذا الكتاب إلى رسم خريطة للثورة حتى وقتنا هذا، وإلى إرشاد المديرين والمؤسسات إلى كيفية التكيف والنجاح فى عالم التقلبات والفرص الجديد.

ضباب المستقبل

يمكننا أن نرى، بين ضباب المجهول، خمسة مسارات رئيسة لانطلاق الثورة، ألا وهي:

الثورة الإستراتيجية وتحدى فوضى العالم الحديث

يمزى انهيار صبغ النجاح إلى ظهور المنافسة غير المتكافئة، حيث لا يخضع المنافسون إلى قوانين الشركات صاحبة الريادة، بل يخضعون لقوانينهم الخاصة؛ فهم يوجدون السوق الخاصة بهم، ويفتتحون أقسامًا جديدة بالسوق، ويبتكرون طرقًا جديدة لفحص السوق، ويقدمون وسائل جديدة للبيع عبر قنوات جديدة. وتلعب التكنولوجيا دور الداعم والمساعد لمثل هذا التجديد، غير أنه حينما تقود التكنولوجيا التجديد يصبح انهيار شركات «الدوت كوم» هو النتيجة. فالثورة الإستراتيجية تُعنى بالأسواق والإدارة، وليس بالتكنولوجيا فحسب.

تحول السلطة

نحن نشهد أربعة تحولات جوهرية للسلطة، ألا وهي:

- من الساهمين إلى الديرين.
- من الفرب إلى باقى أنحاء العالم.
 - من المنتج إلى المستهلك.
 - من غير الماهر إلى الماهر.

لعلى «ماركس» الآن يتقلب في قبره؛ فالعمال لا يتمردون على صاحب الطاحونة الشرير، وأصبحت وسائل الإعلام الآن تتحسس أخبار المساهمين عندما يتجرءون على «الثورة» ضد المديرين والتصويت ضدهم في أحد الاجتماعات السنوية العامة لهمه. لقد تحرك مبدأ المخاطر والمكافآت بشكل كبير في اتجاه المهارة وليس رأس المال؛ فقد صار الملاك همم من يتحملون المخاطرة، بينما يحصل المديرون على المكافأة. ومثلما يحصل المديرون على المكافأة. ومثلما يحصل المديرون على سلطة أكبر داخل العمل، فهم يحصلون كذلك على سلطات أكبر وفرص أفضل كمستهلكين؛ حيث تتحول السلطة من المنتج إلى المستهلك. إن التحول الجذري للسلطة من المنتج وهو وهي تغير صورة العمل إلى الأبد.

المعرفة وتفكك الشركة

الآن تسلك الأفكار والمعرفة، شأنها شأن المهارات والإدارة، طريقها لتكون أكثر أهمية بالمقارنة برأس المال. فالفكرة الجيدة تتفوق دائمًا على ثقل رأس المال، وتعدد كل رواد الأعمال اليوم، من «برانسون» وحتى «جيتس» بدءوا من نقطة الصفر. إن أهمية ميزة المعرفة تجبر الشركات على

الاهتمام أكثر بما تتفوق فى صنعه، فالشركات تنتقل من التكامل الشديد إلى التفكك بينما تتخصص على امتداد سلسلة القيمة. ربما كانت شركة «أبل، هى المتحكم فى إنتاج أجهزة «الآى بود»، غير أنه من بين 19 ألف شخص ممن ينتجون تلك الأجهزة فى قارة آسيا، لا ينتمى سوى ٣٠ إلى شركة «أبل، بينما يعمل الباقون لدى المتعاقدين فى كوريا والفلبين واليابان. إن التخصص الزائد داخل سلسلة عالمية للقيمة يضع تحديات كبيرة على طريق التنسيق والتكامل داخل حدود الشركة وخارجها.

المؤسسات وانهيار البنية

تنهار البنى التقليدية للمؤسسات، على المستويين الداخلى والخارجى: فعلى المستوى الداخلى، تتراجع المؤسسات القائمة على أسلوب الأمر والتحكم لصالح مؤسسات المصفوفات. تلك المؤسسات أكثر مرونة، لكنها أكثر صعوبة في الوقت نفسه. ومن السهل على المديرين في هذا النوع من المؤسسات أن تختفى أدوارهم، ومن الصعب أن يظهروا أنفسهم، ويُطلب منهم اكتساب مهارات سياسية وشخصية جديدة من أجل إنجاز المهام، وعلى المستوى الخارجي، تصير حدود المؤسسة غير واضحة. فمن المدينة ذات الشركة الواحدة، التي كانت تشبه مدن القرون الوسطى القائمة بذاتها والمحاطة بالأسوار، وصلنا إلى المؤسسات التي يستعان فيها بالعمالة الخارجية لإنجاز المهام الصعبة.

عالم الأعمال: بين الحرية والعبودية

لم يعد الموظفون يقبلون الخضوع لسيطرة أصحاب العمل ذوى السلطة المطلقة. وقد عثر الموظفون على الحرية من خلال المهارات والوفرة والرفاهية والاختيار، ومع الحرية تأتى المسئولية. لم يعد الموظفون يعولون

على الوظائف من أجل المعيشة ولا على صاحب العمل الوصى لكى يعتنى برفاهيتهم، بل يجب أن يعتنى الموظفون والمديرون بأنفسهم. يخلق عدم اليقين هذا عبودية جديدة، يتقيد فيها المديرون بقيود التواصل التكنولوجية وينتظر منهم أن يكونوا على استعداد على مدار الساعة. وما إن نحقق الحرية والسلطة، نصبح بحاجة إلى أن نتعلم كيفية استخدامهما.

على مدار الفصول التالية سنستكشف كل موضوع من هذه الموضوعات. سوف نبين كيفية حدوث التغيير، وماذا يعنى التغيير للمديرين، وكيف للمديرين أن يستفلوا التغيير الاستغلال الأمثل. إن عمق واتساع تلك التغييرات كبير للغاية، ولكى تستوعب حجم الثورة، ألق نظرة على المخصر أدناه.

فوضى العالم الحديث	الإدارة الحديثة	الإدارة الحديثة
		مقارنة بفوضى العالم
		الحديث
		١. الثورة الإستراتيجية
التجربة، عدم اليقين	التحليل، اليقين	الإستراتيجية
صراع غير متكافئ	الصراع التنافسي	
تغيير القواعد	اتباع القوانين المحددة	
	مسبقًا	
بيع قيم غير ملموسة	بيع فوائد ملموسة	التسويق
الابتكار المشترك	التصنيع والبيع	
فنوات متنافسة	فتاة واحدة	

		(تابع)
فوضى العالم الحديث	الإدارة الحديثة	الإدارة الحديثة
		مقارنة بفوضى العالم
		الحديث
شريعة نمط الحياة	شرائح الطبقة الوطنية	العملاء
العالمي		
السلوك	التوجهات	
الأسواق الشاملة	شرائح ثابتة متماثلة	
	طة	٢ . المال والمعلومات وتحول السا
الأنشطة	الأقسام	المحاسية
التقارير المخصصة	التقارير النموذجية	
الأصول غير الملموسة	الأصول الملموسة	
الفائض	العجز	المعلومات
ديمقراطية، في الداخل	متحيزة للمنتج	
والخارج		
أجهزة حاسب، آلات	حاسوب مرکزی ، آلات	
تصوير موزعة	تصوير مركزية	
غير رسمية	رسمية	السلطة
شبكات	هرمية	
المتحكمون فسي رأسس	أصبحاب رأسس المال:	
المال: الموظفون	المستثمرون	
الرئيسيون		

(تابع)

الإدارة الحديثة	الإدارة الحديثة	فوضى العالم الحديث
مقارنة بفوضى العالم		
الحديث		
٣. المؤسسات وانهيار البنية		
اليني	سلاسل هرمية طويلة	مصفوفة مسطحة
•	القيادة والتحكم	القيادة والنمكين
	المهام	العمليات
التواصل	من أعلى لأسفل	۳۱۰ درجة
	فتاة واحدة، مرة واحدة	فنوات متعددة
سلسلة القيمة والتكلفة	متكاملة، عمالة داخلية	مجزأة، عمالة خارجية
٤. عالم العمل		
مدة العمل	محددة من التاسعة	على مدار الساعة، مرن
	صسباخا حتى	
	الخامسة مساءً	
	بطيئة	سريعة
	مهمة واحدة	مهام متعددة
مكان العمل	مكتب ثابت	مكتب متنقل
التوظيف	وظيفة	القدرة على العمل
	عقد نموذجي	أى ما يمكنك الحصول
		عليه
	الإخلاص والتضحية	الموظف في المقام الأول
المهارات	منخفضة/ فنية	عالية: شخصية
		وسياسية
	واضبحة: تعرف ماذا	ضمنية: تعرف كيف
	تفعل	تضعله
		*

الإدارة الحديثة	الإدارة الحديثة	فوضى العالم الحديث
مقارنة بفوضى العائم		
الحديث		
فريق العمل	طاعة	التزام
	إدارة مرض وغياب الأفراد	إدارة رفاهية الأفراد
	المرتبات والترقية	التقدير والمكانة
القيادة	الأبطال التقليديون	فریق ریاضی

من الواضح أنه لم تحقق جميع المؤسسات الانتقال من الإدارة الحديثة إلى العالم الجديد. فلا يزال هناك العديد من المؤسسات التي لم تصلها الثورة بعد، ولا تزال صناعة التأمين على الحياة وكثير من مؤسسات القطاع العام وغيرها من آليات البيروقراطية عالقة في عالم الإدارة الحديثة الآخذ في التلاشى. ونظرًا لانعزالها عن المنافسة الشديدة، فإنها لا تواجه الضغط نفسه للتغيير، غير أن التغيير حينما يأتى يكون مفاجئًا، وعندئذ تضيع فرصة التكيف على المؤسسات العتيقة. فأنّى للفيلة أن تتعلم الرقص؟

تشير القائمة المختصرة إلى وصول الثورة إلى كل جانب من جوانب الإدارة، وهكذا تصبح ثورة حقيقية، لأن الثورات تغير كل شيء. فلم تكن الثورة الفرنسية تغييرًا لنظام الحكم فحسب، بل غيرت التقويم ونتج عنها النظام المترى كما نتج عنها علم جديد للدولة، كما أنها أسفرت عن طريقة جديدة فعالة للإعدام، ألا وهي المقصلة التي اخترعها د. «جيلوتين». لقد غيرت ثورة الإدارة كل شيء، باستثناء طريقة الإعدام، حتى طرد الموظفين عبن العمل يجب أن يتم بطريقة مختلفة تمامًا عن جيل مضى.

ثورة لا يمكن إيقافها

"أوقف حافلة العالم، فأنا أريد أن أترجل، كان ذلك شعار الهيبين الساخطين في السبعينيات من القرن العشرين. ليس بإمكانك إيقاف العالم، كما أنه ليس بإمكانك إيقاف ثورة الإدارة؛ فهناك خمسة محركات على الأقل للثورة تمكنها من مواصلة التحرك للأمام نحو فوضى العالم الحديث،

التكنولوجيا

إننا ننبهر كثيرًا ببريق التكنولوجيا الحديثة وير اودنا الاعتقاد أن الثورة الدلعت خصيصًا من أجل التكنولوجيا، غير أن ثورة التكنولوجيا قائمة مند ٢٠٠ عام على الأقل؛ ففي عام ١٨٣٥م، كان دوق ولينجتون منزعجًا للغاية لمجيء السكك الحديدية التي قد «تشجع العامة على التنقل بلا هدف». لقد كانت السكك الحديدية ابتكارًا ثوريًا؛ فقد يسرت التنقلات وقالت من تكلفتها وزادت من سرعة الشحسن، بل إنها أجبرت الأمم على اتباع وقت مشترك، أو وقت السكك الحديدية، حتى يتسنى للجداول الزمنية أن تتوحد. لم تكن السكك الحديدية ثورية في ذاتها فحسب، بل أفسحت الطريق لشورة أكبر في عالم الاتصالات وغزارة الإنتاج بوالاستهلاك.

لم تتوقف ثورة التكنولوجيا ولن تتوقف، ويظن كل جيل أنه يواجه تغيرات تكنولوجية جذرية. ففى عام ١٩٦٣م، أعلن «هارولد ويلسون»، رئيس وزراء بريطانيا آنذاك، أن بريطانيا «كادت أن تنصهر فى نار تلك الثورة (التكنولوجية)». وبالرجوع إلى الماضى، لا تتضع أمامنا ماهية التكنولوجيا المثيرة التى كان يفكر فيها؛ فالسكك الحديدية والكهرباء

والهواتف والسيارات والطائرات والطاقة الذرية وأجهزة الحاسوب والإنترنت ربما ينظر إليها جميمًا باعتبارها أعظم التغييرات على الإطلاق، وسوف يكون الجيل التالى على قناعة بأن الابتكارات التكنولوجية القادمة هى الأعظم على الإطلاق.

وتعنى التكنولوجيا، في مجال الإدارة، إيجاد طرق جديدة للعمل وطرق جديدة للتنظيم وطرق جديدة للمنافسة.

التعليم

ربما لا نكون أكثر ذكاءً من أسلافنا، لكننا بالتأكيد أكثر علمًا منهم؛ فمنذ خمسين عامًا مضت، تلقى أقل من ١٠٪ من القوة العاملة تعليمًا عاليًا، وعبر دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، يتلقى الآن ما يقرب من ٥٨٪ من الشباب تعليمًا عاليًا. ويدعم التعليم الثورة الإدارية بثلاث طرق على الأقل:

- من يتلقى من الموظفين تعليمًا أفضل هو من يملك تطلعات أكبر حول طبيعة عمله ووضعه وراتبه وتوقعاته، وربما تعد إدارته نشاطًا مضمونًا: فقد تحولت إدارة الأشخاص من ضمان ثقافة الطاعة إلى بناء الالتزام.
- المؤظف الحاصل على تعليم جيد لا يريد الازدياد فحسب، بل يمكنه فعل وتحقيق المزيد، وهو ينتظر ويحتاج إلى أن يشارك في قيمة أكبر وأنشطة ذات مهارات أعلى.
- الموظف الذى تلقى تعليمًا أفضل يحول توازن السلطة من المستثمر إلى العامل؛ فأهمية ملكية رأس المال لا ترتقى لأهمية التحكم فيه، وما إن تنجل أزمة الائتمان، حتى نكتشف من جديد أن الحرب من

أجل الموهبة أكثر أهمية والحاحًا من السعى وراء رأس المال؛ فثمن الموهبة الآن يفوق ثمن رأس المال.

الترف

إننا نصبح أغنى مع تقدم الوقت، رغم أن الأمر قد لا يبدو هكذا أثناء الركود. لكننا أغنى من آبائنا وأجدادنا من الناحية المادية، والترف المتزايد يغير العرض والطلب!

على صعيد الطلب، يتيح الترف الزائد أسوافًا جديدة وفرصًا جديدة وفرصًا جديدة وفرصًا جديدة والرحلات الدولية خير دليل على ذلك. فالسلع الاستهلاكية التي جرت العادة على اعتبارها ضمن الكماليات، من السيارة إلى الثلاجة والحاسبات والهواتف النقائة، أصبحت الآن ضروريات بالنسبة للعامة. إن الترف يمنح صناعات جديدة تمامًا فرصة للظهور.

أما على صعيد العرض، فإن الستهلك المترف يصبح هو الموظف صاحب الراتب الكبير، وهذا من شأنه أن يشجع أصحاب العمل على التوجه نحو سلسلة القيمة، بمعنى التركيز على الأنشطة ذات القيمة العليا: وهذا بدوره يحفز على تجزئة سلسلة القيمة والاستعانة بالعمالة الخارجية واتاحة طرق جديدة للتنافس والإدارة.

العولمة

كانت العولة - شأنها شأن التكنولوجيا - بين أظهرنا مند زمن بعيد: فقد كانت صادرات البضائع البريطانية تمثل ٢, ٧٧٪ من إجمالى الناتج المحلى عام ١٨٩٠م، ويحلول عام ١٩٩٠م، انخفضت تلك النسبة لتصل إلى ٢٠٪. بينما كانت الأرقام المقابلة في الولايات المتحدة هي ٢, ٥٪ و٠,٨٪ على الترتيب - كانت الدول المتقدمة اقتصاديًّا تطبق العولة منذ

زمن بعيد، وما تغير الآن هو أن مزيدًا من الدول - لا سيما الدول الآسيوية - تدخل الاقتصاد العالمي، ونتيجة لذلك، زادت صادرات السلع العالمة، باعتبارها جزءًا من إجمالي الناتج المحلي، بأكثر من الضعف من عام ١٨٩٠م إلى عام ١٩٩٠م بقيمة ٦٪ إلى ١٣٪.

تدعم العولمة أشار الترف. فعلى صعيد الطلب، تتيم العولمة فرصة افتتاح أسواق أكثر اتساعًا وتجعلها أكثر تخصصًا، وحتى الأسواق المتخصصية التي لم تكن لتنجح على المستوى المحلى تصبح ناجحة على الستوى العالى، مما يسمح بمزيد من التجديد والمنافسة.

كما أن حجم العمل يُنشط عملية التجديد التكنولوجي: فمصانع الرقاقات التي تتكلف ما يزيد على ٢ - ٤ مليارات دولار أمريكي لن يكون بمقدورها تغطية نفقاتها إلا إذا قدمت الخدمات للأسواق العالمية.

أما على صعيد العرض، فإن العولة تحفز مبدأ التنافس، لذا يجب على البلاد المترفة أن تتجه نحو الصناعات عالية التقنية؛ لأن البلاد التي تتوافر بها أيد عاملة رخيصة تجتذب الأعمال التقليدية التي يمكن الاستعانة فيها بالعمالة الخارجية، بداية من تجميع الأحذية وحتى إدارة مراكز البيانات. ولطالما كانت المزايا التنافسية محل تقدير؛ ففي عام ١٨١٧م، لاحظ عالم الاقتصاد «ديفيد ريكاردو»، مخطئًا، إمكانية زراعة العنب في إسكتلندا وإمكانية إنتاج الأقمشة في البرتغال: تمكن العولمة كل بلد من التخصص في إنتاج ما تبرع في صنعه ومن ثم تتاجر في البقية.

فترات الركود

تعد فترات الركود أمرًا قاسيًا بالنسبة للأفراد لكنها مفيدة للتقدم. وتقدم فترات الركود تطهيرًا كاملًا للنظم الرأسمالية؛ فهي تساعد على التخلص من أسوأ الأعمال والمديرين (أو أسوئهم حظا)، وفي أوقات

الازدهار تبدو الحياة سهلة نسبيًا ولا تطبق المعابير بدقة، تكشف فترات الركود عن الضعيف وتتيح الفرصة للقوى فى الظهور، وأن يصير أقوى عند عودة أوقات الازدهار.

أثناء فترات الركود، تتحول قوى التعليم والتكنولوجيا والترف من الحميد إلى الخبيث؛ حيث تجبر المديرين على اتخاذ قرارات صعبة أو على التغيير والتكيف، وإلا فالبديل هو الهلاك، وتزيد فترات الركود سرعة التغيير القائمة بالفعل.

لا يوجد سبب يدعونا للاعتقاد أن التعليم المتزايد والترف والتكفولوجيا والعولمة سوف تتوقف توقفاً مفاجئاً. قد تنتهى فترات الركود، لكنها ستعود ثانية، ولهذه الأسباب جميعها لن تتوقف ثورة الإدارة مطلقًا، بل ستزداد سرعة.

كما هى الحال مع كل الثورات، هناك فائزون وخاسرون، وتوجيه أنظارك نحو الجانب المشرق للعقبات سوف يُؤتى ثماره. وهذا الكتاب هو دليك عند حدوث الاضطراب العالى الجديد.

الفصل الأول

الإستراتيجية : من اتباع القواعد إلى وضعها

لقد انفصلت النظريات الإستراتيجية عن تطبيقاتها العملية منذ فترة قصيرة؛ فالمديرون العاملون على أرض الواقع والخبراء الإستراتيجيون يعيشون في عالمين منفصلين، لكنهم يلتقون من حين الأخر على أرض محايدة، كمؤتمر على سبيل المثال. عندها سوف يصعد الخبير الإستراتيجي المسرح ويلوح بدراعيه ويلقى كلمة رائعة وملهمة، ولا يحدث شيء بعد ذلك، سوف يعود المدير إلى عمله ويكتشف أن خير إستراتيجية هذا العام، ربما يدخل عليها بعض التعديلات الطفيفة، لكن أركانها الأساسية تطلل ثابتة لا تتغير، ربما يصب مزيدًا من التركيز على قناة بعينها، أو مستهلك ما، أو بمجموعة منتجات، وربما تزيد وتيرة العولة، أو يستحوذ مدير تنفيذي جرىء على شركة أو اثنتين، لكن جوهريًّا، يحتفظ العمل بمساره القديم. واستثناءات هذه القاعدة قليلة: فشركة «دبليو بي بي» كانت تعمل كشركة تغطية تقوم بتصنيع عربات التسوق المستخدمة في المحال التجارية قبل

أن تصبح أكبر شركة إعلانات على مستوى العالم. وترجع أصول شركة «نوكيا» إلى صناعة المنتجات الخشبية، لكن إذا نظرت للشركات التى يتأليف منها مؤشر «داو جونز»، ستجد أنها جميعًا معروفة تمامًا لأى موظف تنفيذى ينتمى للشركة نفسها منذ عشر سنوات. تواجه نظرية الإستراتيجية خطر أن تصبح ضمن أكبر ضحايا ثورة الإدارة. ربما كان ذلك أمرًا إيجابيًا؛ فنظرية الإستراتيجية – على أحسن الأحوال – لا علاقة لها بكثير من الشركات، وعلى أسوئها تعد خطيرة بلا شك. ربما كان تطبيق الإستراتيجية أكثر ثقلاً وصعوبة من الإجابات الفصيحة التى تصدر عن الخبراء، غير أن التطبيق دائمًا ما يضوق النظرية. وفي هذا الفصل، سوف نبحث السبب في انهيار نظرية الإستراتيجية تحت وطأة الفصاتها، ومن ثم سوف نتناول التطبيق الذي يظهر ليحل محلها، لكن أولا، يجب أن نكتشف ماهية الإستراتيجية، إن كلمة «إستراتيجية» تعنى لدى معظم المديرين ببساطة «أمرًا مهمًا»، وغالبًا ما تستخدم لتبرير أمر لام مرر له، إنها كلمة جوفاء في أغلب الأحيان، على سبيل المثال:

- تعد عبارة «تلك البادرة الإستراتيجية لتكنولوجيا الملومات...
 والتي تتكلف ١٠٠ مليون دولار... أمر ضروري لبقاء الشركة» طريقة
 للتصريح بأن مشروع تكنولوجيا المعلومات ليس له مبرر عملي من
 الناحية المائية.
- وعبارة «القسم الإستراتيجي لرأس المال البشري» تعنى طريقة رائعة للإشارة إلى قسم شئون العاملين.
- وعبارة «ذلك البرنامج الإستراتيجي...، تعنى أن المتحدث يعتقد في أهميته، حتى وإن لم يكن غيره مؤمنًا بها.

يجب أن يكون معنى كلمة «إستراتيجى» أعمق من كلمة «مهم». فى الواقع، إن لكل منا تعريفًا مختلفًا للإستراتيجية يدافع عنه بمنتهى القوة، وربما يتمثل التعريف الجيد فى شىء من هذا القبيل:

 "استغلال تعزيز دور الشركة ومواردها بأقصى فاعلية لكى تحقق رؤيتها».

وهذا التعريف من شأنه إثارة قضايا إستراتيجية أساسية على شاكلة:

- أين يجب علينا المنافسة في السوق، وضد من (إن وجد)؟
 - أين نوجه مواردنا المحدودة؟
- كيف لنا أن نشكل سلسلة القيمة الداخلية والخارجية لدينا؟
 - ما الطريقة المثلى لخدمة السوق اقتصاديًا وتنافسيًّا؟
- هل نحن بحاجة إلى الاستحواذ أو تكوين التحالفات أو بيع بعض
 الأصول من أجل تحقيق أهدافنا؟

سنقوم بفحص كل من نظرية الإستراتيجية وتطبيقاتها في ضوء هذا التعريف، كما سنختبر نظرية الإستراتيجية في ضوء معايير ثلاثة:

- هل تفسر بشكل ملائم نجاحات الماضي وإخفاقاته؟
- · هل تتنبأ بشكل ملائم بنجاحات المستقبل وإخفاقاته؟
- · هل تصف بدقة ما على المؤسسات فعله في المستقبل؟

إن النظرية التى بإمكانها أن تفسر وتتنبأ وتصف ذلك لجديرة بأن تكون عظيمة الفائدة للمديرين. وكما يمكننا أن نرى فيما بعد، فإن معظم النظريات تفشل في معيار أو اثنين على الأقل من تلك المعايير.

نظرية الإستراتيجية

لقد مرت نظرية إستراتيجية العمل بمرحلتين رئيستين، وهما: الحقبة الكلاسيكية والحقبة الحديثة، وكلتا الحقبتين هما ابنة عصر التنوير والإدارة الحديثة؛ حيث تسعيان إلى قوانين كونية يمكنها تحويل الشركات العادية إلى شركات عظيمة، وتقدمان بساطة مريحة في عالم معقد. فإذا نجحتا، كان ذلك جيدًا، لكن الدواء الإستراتيجي المتاح يعادل في الثقة الدواء الذي كان المشعوذون يبيعونه في المجتمعات البدائية؛ حيث إنها صيغ تبسيطية ضعيفة نظريًا وخطيرة عمليًا. والآن نحن في طريقنا إلى حقبة ثائثة من الفكر الإستراتيجي، الذي يتطلب تفكيرًا حقيقيًا وليس مجرد تطبيق أعمى لصيغة فاسدة – تلك هي حقبة ما بعد الحداثة التي لا وجود فيها لقواعد النجاح الكونية الدائمة: فهناك فقط ما ينجح مع شركة معينة في وقت معين وسوق معين، وأفضل صيغ النجاح تكتشف خلال التطبيق، لا أن تصمم عن طريق التحليل الماهر.

الحقبة الكلاسيكية

مثلت الحقبة الكلاسيكية من نظرية الإستراتيجية جوهر عصر التنوير، فقد بحث أساتذة الجامعات والقادة والمستشارون جميعًا بحثًا دقيقًا عن القوانين التجريبية للإستراتيجية، والتي يمكنها أن تفسر وتتنبأ بنجاح وإخفاق المؤسسات المختلفة – وكلها حققت بعض النجاح. هناك نظريتان مرتبطتان ارتباطًا وثيقًا داخل الإستراتيجية الكلاسيكية، ألا وهما:

- الإطار التحليلي للقوى التنافسية الخمس لـ «مايكل بورتر».
 - مصفوفة «بي سي جي» لأسهم النمو.

ففى عـام ١٩٧٩م، كتب «مايكل بورتر» مقالًا بمنـوان: «كيف تشكل القوى التنافسيـة الإستراتيجيـة؟» بمجلة «هارفـارد بيزنيس ريفيـو»، وقد بَيِّنَ المقال أن نجاح الشركة، أو فشلها، الاقتصادى يتوقف على خمس قوى:

- المواجهة التنافسية داخل سوق العمل.
 - خطر دخول منافسین جدد.
 - قدرة المورّد على التفاوض.
 - قدرة المشترى على التفاوض.
 - خطر المنتجات البديلة.

ربما يبدو ذلك في وقتنا المعاصر أمرًا بديهيًا، فالشركة التي تواجه صنوطًا مكثفة على جميع مستويات القوى الخمس سنعاني كثيرًا لكي تحقق الربح عمن الشركة التي تواجه ضغوطًا أقل على جميع مستويات القوى الخمس، حتى إن النظريات الأحدث – على شاكلة إستراتيجية المحيط الأزرق التي ملرحها كل من «كيم» و«موبورن» – تُعـزى جميعًا إلى «بورتر»: حيث يدفع صاحبا النظرية بأن علينا خلق مساحة جديدة للسوق غير متنازع عليها. فنظرية المحيط الأزرق ما هي إلا طريقة بارعة لتكرار ما قاله «بورتر» – منيذ ٢٠ عامًا مضت: نافس عندما تكون القوى التنافسية في سوق قائم بالفعل، إن الفكرة التي تقضى أن الشركة الهندسية يجب أن تعيد تشكيل نفسها لتصير شركة مائية متخصصة، أو شركة للتجارة أن تعيد تشكيل نفسها لتصير شركة مائية متخصصة، أو شركة للتجارة يلهبون حماس المديرين المتراخين في المؤتمرات الكبرى. إن تحليل القوى يلهبون حماس المديرين المتراخين في المؤتمرات الكبرى. إن تحليل القوى مجال تعتمل فيه منافسة شرسة – لا بالأمل ولا بالبصيرة.

تكمين قيوة «القيوى الخمس» وضعفها في كونها غامضة، وليس بإمكانك قياس أي من تلك القوى سهولة؛ فهي ليست في سياطة معادلية على غرار: الطاقية = الكتلة مضروبة في مربيع سرعة الضوء. وهذا يحمل من الصعب إثبات صحتها من عدمه، بل من الصعب تحديد المستوى الذي يحب أن يتم فيه التحليل. تنافيس شركتا «فيات» و «فيراري» في صناعية السيارات، غير أنهما لا تنافس احداهما الأخرى، بيل تواجهان قوى تنافسية شديدة الاختيلاف داخل قطاعات السيوق التابعة لهما، وبغض النظر عن التعريفات، فيان القوى الخمس بمكن أن تمثل خطورة كبيرة عند تطبيقها عمليًّا؛ فهي تقودنا إلى نبوءة مدمج ة ذاتية التحقق بأن بعض الأسواق لا تستحق التنافس عليها لما يها من منافسات حادة، فالمنظفات المنزلية، وصناعة النفط، وأسواق التحزيَّة تشهد جميعًا منافسات مكثفة مع ضغوط شرائية مكثفة، غير أن ذلك لم يثن شركات «بروكتر آند جاميل» أو «بي بي» أو «وول مارت» عن أن تصبح شركات مريخة. وتعمل صناعة الصلب بشكل ردىء للغابة طبقًا لتحليل القوى الخمس: المنافسة المكثفة، خطر البدائل الكبير، الضغط الشرائي المكثف. لكن سيحتاج الأمر إلى شخص لديه من الشجاعة ما يكفى لأن يخير «لاكشمي مبتيال» بأن صناعة الصلب ليست جديرة بخوضها؛ فقد أصبح مليارديرًا عن طريق إنشاء شركة «أرسيلور ميتال». كما أن صناعة القوى التنافسية الخمس لم تقدم أية رؤية عن كيفية النجاح في مثل هذه الصناعات؛ فقد حققت شركة «نوكور» نحاحًا نسبيًّا عن طريق إقامة نموذج عمل إبداعي قائم على أفران الصهر الصغيرة وإعادة تدوير الصلب. بالنسبة للمدير المارس في أحدى الصناعات، تعتبر القوي التنافسية الخمس عديمة الفائدة تمامًا. ويؤدي اخيارك بأنك تعمل ف صناعة غير مطلوبة في الأسبواق إلى طرح سبؤال واضح: ما الحل

إذن؟ همل ينبغمى علينا أن نختفى، وأن نقيم شركة من شركات التجارة الإلكترونية أو مزرعة للمنتجات النباتية بولاية فيرمونت؟ لا يمدنا هذا السؤال بأى معلومة حول كيفية تحقيق أكبر استفادة من الصناعة التى نعمل بها.

لقد وجدت القوى الخمس تعريفًا أدق في مصفوفة الحصة / النمولشركة «بي سي جي» (بوسطن كونسالتينج جروب) وقريبتها المقربة «جنرال إليكتريك». لقد نظرت شركة «بي سي جي» لحصة الشركة النسبية من السوق مقابل النمو النسبي للسوق إلى الصناعة واستخدمت حصة المنافسين كممثل للقوة التنافسية للشركة، كما استُخدم نمو السوق إلى إجمالي الناتج المحلي الاسمى كممثل لجاذبية السوق. وقد استخدمت شركة «جنرال إليكتريك» أبعادًا مماثلة، غير أنها سمحت بمزيد من التقييمات النوعية لجاذبية السوق وللوضع التنافسي للشركة.

لقد انصب اهتمام كل من شبكة «جنرال إليكتريك» ومصفوفة «بى سسى جسى» على الشركة منفردة، وليس على الصناعة ككل، وقد تم استخدامهما أيضًا كأدوات تشخيصية وإرشادية. وطبقًا لموقع كل شركة على الشبكة، كان التعامل معها يتم بطريقة مختلفة، كما هو موضح بالشكل 1 - 1.

قبل أن نتناسى عالم استشاريى المصفوضات ثنائية العناصر (أو ثلاثية العناصر إذا كانت معقدة)، دعونا نُثن عليه أولًا: ففي البداية، يتم دعم مصفوفة الحصة/النمو عن طريق الأبحاث والتجرية.

النجوم استثمر ار استعرد	معضلة مضاعفة الحصة أن الانسحاب	عبر السوق _ إلى
مربحة تنفنشن	خاسمرة قبيع ار قافق	إجمالي الناتج للحلي \ الاسمى
۲	1	7

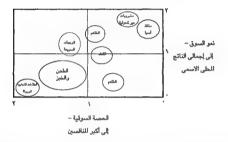
الحصة السوقية _ إلى أكبر النافسين

الشكل ١_١ مصفوفة الحصة/النمو لشركة «بي سي جي»

يسهل على الشركات الرائدة فى السوق أن تولد السيولة النقدية أكثر من الشركات الصغيرة، وهذا أمر لا يدعو للدهشة؛ ففى أى شركة هناك دائمًا تكاليف ثابتة كبيرة. والشركات الرائدة فى السوق (قادة السوق) تحصل على عوائد أعلى نظير التكلفة الثابتة نفسها، وتلك وصفة ناجعة لتحقيق أرباح أفضل، حتى فى عالمنا المعاصر. غير أن المشكلات تتجلى عندما يتم استخدام المصفوفة كبديل عن التفكير، وليس كعامل مساعد له، ومن ثم يصبح الإطار بمثابة سجن بالغ الخطورة لكل من يدخل فيه. فيما يلى نتيجة كلاسيكية لأحد تحليلات المحافظ الاستثمارية: فقد رتبت جميع أعمال شركات الأطعمة فى مصفوفة «بى سى جى». ويتناسب حجم كل دائرة مع مبيعات كل وحدة عمل.

عندما قمنا بتكييف التحليل طبقًا لمتطلبات شبكة «جنرال إليكتريك»، كانت النتائج متشابهة إلى حد بعيد، وتشير النتائج إلى ثلاث من أكثر المشكلات شيوعًا مع مثل هذه التحليلات، ألا وهى:

 انت هناك مشكلات كبيرة فى التعريف: هل المقاهى تمثل شركة مستقلة أم أن كل سلسلة منها تمثل شركة منفصلة؟ هل كانت أنشطة الطحن والخبز متشابهة أم مختلفة؟ ما السوق النسبية التى كان بإمكاننا مقارنتها بها؟



الشكل ١_١ مصفوفة الحصة/النمولشركة «بن سن جن» عند تطبيقها على شركات الأطعمة

- 7. كانت النتائيج تميل نحو التركز حيول منتصف الرسم التخطيطى (من أجل التوضيح، فقد ظهرت في شكل أكبر مما ظهرت عليه في التحليل الفعلي) وقد أدى هذا بدوره إلى جعل قرارات عظيمة محتملة تقوم على تغييرات طفيفة للغاية، إما في البيانات أو في التعريفات، وبالتالي كانت وصفية ثريبة للمنافشات والمحاورات.
- كادت الوصفات الطبية التى طرحها التحليل أن تقتل المريض، لا أن تعالجه، كما سنرى فيما يلى. ومن الواضح أن المشكلة الثالثة كانت الأكبر على الإطلاق؛ فقد اقترح التحليل التخلى عن أنشطة الطحن

والخبر بغرض التركيز على المال، بينما اهتمت الشركة بأن تصبح ذات ريادة عالمية في صناعة الأطعمة المجمدة، وربما في مجالين آخرين من المجالات التي تجلب نموًّا كبيرًا. غير أن الشركة كانت قائمة على الطعن والخبر في المقام الأول، وقد كان هذا أفضل ما يقومون به. كانت الوصفة الأدق ستقضى بالاستثمار بشكل أكبر في أنشطة الطعن والخبر، وتولى المزيد من الاهتمام لأعمال الطعن والخبر. وبما أن كل من بالمجال كانوا يقومون بالتعليل نفسه، فقد كانوا سعداء بالتخلص من أعمال الطعن والخبر لديهم بأسعار منخفضة، وفي الوقت ذاته بعنا شركاتنا المتخصصة في المطاعم والأطعمة المجمدة وآسيا وما شابه؛ والتي جلبت أسمارًا ضخمة لأن كل من كان يتبع الإستراتيجية التقليدية كان يظن أنه بجب عليه الاستثمار في مثل هذه الشركات التي تجلب نموًّا كبيرًا. ونتيجة لذلك، قام الخباز بجمع كميات كبيرة من المال من أجل استثمارها في مهنته نفسها؛ وقد حسن ذلك من عملياته ووضعه في السوق والسيولة النقدية لديه.

الأدهى من ذلك أن منافسًا آخر أدرك أن جميع الشركات كانت تفكر في علاماتها التجارية، وكانت ترغب في الخلاص من العلامات التجارية الموروثة الآخذة في الاتحدار. لذا أنشأ هذا المنافس محافظ استثمارية من مثل هذه العلامات الهرمة، وجنى خبرة عظيمة في كيفية الحفاظ عليها، فأمكنه تقديم مزيد من الرعاية والاهتمام لها أكثر مما تقدمه شركات كبيرة (للسلع الاستهلاكية سريعة الحركة).

وتشير التجربة التى مرت بها هاتان الشركتان إلى عيب قاتل فى الإستراتيجية الكلاسيكية: وهو أنها تدمر نفسها بنفسها. فإذا اتبعت إحدى الشركات إستراتيجية ما، فقد تبدو بمظهر رائع على المستوى

الإستراتيجي، أما إذا اتبع الجميع الإستراتيجية نفسها فهذا يعنى دخول الجميع في تنافس انتجاري. لقد أظهرت صناعات كاملة أن لديها قدرة فائقة على اتباع الاستراتيجيات الانتجارية الحماعية. فعلى مدار الفترة من ١٩٦٨م وحتى ٢٠٠٥م، تقدر منظمة الطيران المدنى الدولية حجم الخسائر التي تكيدتها صناعة الطيران على مستوى المالم بنحو ٤ مليارات دولار. ورغم وجود مستفيدين من هذا الحدث، مثل خطوط الطيران منخفضة التكلفة وبعض المحتكرين، فإن بقية الشركات داخل هذه الصناعة تتبع نموذج عمل فاشلا لا يمكنها تفاديه، كما صارت صناعات أخرى أسيرة لأحدث الصيحات، على غرار شركات الإنترنت. إنهم يظنون أن الوضع سيكون مختلفًا هذه المرة ويتوقعون النجاح للجميع، ويؤثر ولع الجماهير على مجلس الإدارة بقدر ما يؤثر على الموظفين. الأمثلة الأربعة التالية ستوضح الفكرة أكثر:

- ١. رفيم القيود الحكومية عين الخدمات المالية في الملكة المتحيدة عام ١٩٨٦م (الانفجار العظيم): حتى عام ١٩٨٦م، لم يُسمح سوى لأربع شركات فقيط بالتداول في سندات حكومة الملكة المتحدة. وبعد رفع القيود الحكومية، أجرى الجميع التحليل نفسه، والبذي أوضيح أن هذه السوق بإمكانها أن تصبح سوفًا جذابة للغاية. دخل السوق ٢٦ شركة متنافسة، وفقدت جميعها المال لعدة سنوات؛ فقد كان الكثير من المنافسين يطاردون عددًا قليلا جدًّا من الأعمال. وقد تصدت شركتان لهذا الاندفاع الوقتى؛ حيث تجنبت شركتا «شرودرز» و«لويـدز» دخول السـوق فحققتا ربحية عالية يعـود جزء من الفضل فيها لهذا القرار.
- ٢. رُخُص اتصالات الجيل الثالث (الملكة المتحدة): بعيد ١٥٠ جولة من المناقصات فازت خمس شركات برخص اتصالات الجيل الثالث

بالمملكة المتحدة بتكلفة ٤, ٢٢ مليار جنيه إسترليني، بزيادة غير متوقعة تعادل حوالى ٥ مليارات جنيه إسترليني، وقد وصل الثمن المدفوع إلى ما يزيد على ٥٠٠ جنيه لكل فرد بالغ بالمملكة. كان ذلك مثالاً جيدًا على لعنة الفوز؛ فقد دفعوا جميعًا أموالًا أكثر مما ينبغى في خضم صراعهم البائس على الفوز.

- ٣. موس شركات الإنترنت ١٩٩٨م ٢٠٠٠م: تحول نجاح شركات الإنترنت إلى كارثة عندما اكتشف العالم أنه حتى شركات الإنترنت يسرى عليها قوانين التنافس. وقد ظلت سوق المال الأمريكية، «ناسداك»، المحملة بشركات الإنترنت في حالة من الركود استمرت تسع سنوات بعد انفجار الفقاعة.
- الخدمات المالية العالمية (مرة أخرى): أزمة الائتمان ٢٠٠٨م-٢٠٠٩م، ظنت شركات الخدمات المالية أنها اكتشفت سر اللعبة؛ فقد كان بإمكانهم تقديم قروض عالية المخاطر، ثم يجملون الدَّبن ويوزعون المخاطر بغرض تخفيفها، وبذلك وقعت كل الشركات في الافتراضات الخاطئة نفسها بشأن المخاطر والتوزيع، وظن أصحاب البنوك أن بإمكانهم تحويل كومة القمامة إلى جواهر عن طريق معجزتي التوزيع والتجميل المالي. والآن أدركنا الحقيقة كاملة: القمامة ما هي إلا قمامة، وكومة القمامة ليست بجواهر، لم ينته الخطر بعد؛ فقد تضخمت فقاعة الخطر حتى انفجرت وأدت إلى حالة من الركود العالمي.

فى كل حالة، كان أمهر المديرين والمصرفيين والمستشارين ورواد الأعمال يقدمون التحليل نفسه، حتى يقنعوا أنفسهم بعثورهم على منجم من الذهب، لكن اتضح أنه ذهب الحمقى؛ لأنهم لم يكونوا ينقبون عن الذهب، بل كانوا يحفرون المقابر لأموال المساهمين لديهم.

دعونا نبر كيف تصمد أدوات الإستراتيجينة الكلاسيكية أمام الاختبارات الثلاثة المشار إليها سالفًا في هذا الفصل:

- ١. هل تفسر بشكل ملائم نجاحات الماضى وإخفاقاته؟ فى المتوسط، تساعد الأدوات التشخيصية الميزة للإستراتيجية الكلاسيكية على تمييز الخاسر من الرابح، غير أنه فى المتوسط يكون ٥١، من تكوين أى إنسان أنثويًا، ولديه أقل من عينين اثنتين. الاهتمام الحقيقى يكون بالحالات الخارجة على المألوف؛ فهناك بعض الشركات التي تنجح على عكس توقعات التشخيصات الكلاسيكية، وبوسعنا التعلم من الحالات الشاذة، مثلما يمكننا التعلم أيضًا من الحالات الطبيعية الغالبة. وباعتبارها مجموعة من النظريات، تواجه الإستراتيجيات الكلاسيكية مشكلة التفاح الذي يسقط لأعلى؛ فهناك الكثير من الاستثناءات لدرجة تجعل صحة النظرية محل شك.
- ١. هل تنبأ بشكل ملائم بنجاحات المستقبل وإخفاقاته؟ على المستوى الصناعى، تقدم الإستراتيجيات الكلاسيكية فكرة عن الصناعات التى قد تكون مريحة. أما على مستوى الشركات، فهى تنبئنا بأن القادة سيظلون قادة، وأن المتقاعس سيظل متقاعسًا تلك حقيقة عامة، لكن هناك الكثير من الاستثناءات التى لا تقل أهمية عن الحالات المتادة.
- ٢. هل تصف بدقة ما يجب على المؤسسات إنجازه في المستقبل؟ هذا هو مكمن الإخفاق الرئيس للإستراتيجيات الكلاسيكية، فإما أنها لا تقدم رؤية بشأن ما يجب على المديرين فعله (القوى الخمس)، أو أنها تقدم الرؤية الخطأ (شبكات بي سي جي). إن معظم الإستراتيجيات الناجحة هي إستراتيجيات مبدعة، ولا تدين بأى شيء للوصفات الآلية التي تقدمها الإستراتيجية الكلاسيكية.

الإستراتيجيات الحديثة

خلال العشريان عامًا الأخيرة، قامت ثورة ضد الإستراتيجيات الكلاسيكية، وكان على رأس تلك الشورة «براهالاد»، الذي أنشأ جيلًا من الأتباع الثوريين على شاكلة «جارى هامل» و«تشان كيم» و«فينكات راماسوامي»، الذين درسوا جميعًا في كلية «ميتشيجان» لإدارة الأعمال. وقد جاء الإعلان الرسمي عن الإستراتيجية الحديثة في مقالين بمجلة «هارفارد بيزينس ريفيو» حول الهدف الإستراتيجي والكفاية الأساسية. وقد فقدت تلك الأفكار قوتها على مر السنين؛ فالاستشاريون والمديرون يستخدمون الآن مصطلح «الهدف الإستراتيجي» كطريقة رئيسة للإشارة إلى الهدف، ومصطلح «الكفاية الأساسية» كطريقة رئيسة للإشارة إلى الهدف، ومصطلح «الشركة في أدائه.

كانت الأفكار التى طرحها «براهالاد» ومساعدوه أفكارًا قوية ومبتكرة؛ فقد عارضوا النظرة الآلية الشديدة الصارمة للعالم التى أشار إليها كل من «بورتر» وشركة «بى سى جى»، لكنهم لاحظوا أن كثيرًا من كبار الشركات الرابحة الإستراتيجية ما كان لها أن تنجح على أى أساس منطقى.

لقد أوضعت المقدمة كيف تغير المشهد الصناعى على يد شركات ناشئة برزت للمنافسة من العدم؛ فقد تصدت شركات «سى إن إن وكانون وديل وتويوتا وساوث ويست أير لاينز» جميعًا لمنافسة الشركات الكبيرة بمنتهى القوة، ونجعت في ذلك.

لم تكن تلك الشركات على مستوى المنافسة منذ ثلاثين عامًا مضت، ولم يكن لدى المنافسين أى من الموارد أو القدرة السوقية أو القوة المالية أو التكنولوجيا التى كانت تتمتع بها الشركات الكبرى فى السوق. ووفق أى تحليل إستراتيجي عقلاني، لم تكن هذه الشركات لتحظى بأى فرصة

للتفوق على قادة السوق أبدًا، لكن المنافسين في كل الأحوال وجدوا طرقًا لتقويض مكانة قادة السوق والإطاحة بهم. بالإضافة إلى ذلك، لم يعتمد أى من قادة السوق على ثورة الإنترنت: فلم يكن نجاحهم مبنيًّا على التكنولوجيا، بل كان أساسه الإدارة – من المؤكد أن هناك درسًا يجب تعلمه من تلك القصص.

كان الجواب الذي أتى به «براهالاد» يتمثل في إستراتيجية الهدف والكفاية الأساسية؛ فقد كان اهتمام جميع المنافسين منصبًا على الهدف عالى الطموح (الهدف الإستراتيجي)، وقد جمعوا كل الإمكانات السوقية والتقنية المطلوبة من أجل تحقيق الهدف (الكفاية الأساسية). وكمثال على الكفاية الأساسية أوضح «براهالاد» كيف أن خبرة شركة «هوندا» في صناعة السيارات مكنتها من دخول السوق بأى نشاط كان: من مركبات التزحلق على الجليد، حتى محركات السفن والدراجات النارية والمحاريث والسيارات الصغيرة.

ورغم أن النظرية تبدو مثيرة، فإن هناك ثلاثة أسباب لعدم ارتقاء الواقع إلى مستوى النظرية:

۱. لم يستخدم أى مثال من أمثلة الهدف الإستراتيجى والكفاية الأساسية: لا الهدف الإستراتيجى ولا الكفاية الأساسية: فقد تم تعديل النظرية لتتناسب مع الواقع. لم تستخدم شركات «كانون وزيروكس وهوندا وكوماتسو» الهدف الإستراتيجى والكفاية الأساسية، رغم الاستشهاد بها كأمثلة عليها. ليس من الضرورى أن يكون ذلك أمرًا سيئًا: فالتفاحة لا تعلم شيئًا عن الجاذبية، ورغم ذلك تتبعها حينما تسقط. أما المديرون فلديهم – بخلاف التفاح – فكر وهدف، لذا يجب أن نكون حذرين بشأن النظريات القائمة على النماذج التى لم تستخدم النظرية معها. لم يكن هناك اختبار دورى للشركات التى تستخدم الهدف معها. لم يكن هناك اختبار دورى للشركات التى تستخدم الهدف

الإستراتيجى فى مقابل مجموعة ضابطة لا تستخدمها، وفى غياب اختبار كهذا، تبدو النظرية كأنها رؤية خاصة وقصة أكثر منها أمرًا يجدر بأستاذ جامعى أن يضع عليه اسمه؛ فهى تفتقر إلى قوة الفكر أو المصداقية.

- مناك عدة أسباب وراء نجاح النافسين. ربما تدعى حركة الجودة أن ثورة الجودة كانت سبب نجاح شركتى «هوندا وتويوتا»؛ غير أن عملية إعادة الهيكلة الجذرية لسلسلة القيمة التى تسببت فى نجاح شركات «ديل ورايان أير وساوث ويست» قد اتبعت واحدة من أقدم الاستر اتيجيات على الإطلاق التكلفة الرخيصة.
- ٣. الهدف الإستراتيجي والكفاية الأساسية لا يمكن للإدارة أن تكررهما بسهولة. في الواقع، يُستخدم هذان المصطلحان كدعوتي حشد لدفع المديرين إلى قبول الأهداف العسيرة وتوزيع الموارد المحدودة على نحو أفضل. وتعد هذه أهدافًا قيمة، ولكنها نادرًا ما تكون ثورية.

وقد جاء جيل ثان من الإستراتيجية العصرية مع «تشان كيم»، تلميذ «سي. كيه. براهالاد». لقد قدم «تشان كيم»، بمساعدة «رينيه موبورن»، للمالم إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي تمحورت حول فكرتين أساسيتين: الأولى، أنه من الأفضل أن تجد أرضًا لا تنافس عليها (محيطات زرقاء) بدلًا من التنافس في أسواق قائمة بالنمل ويكون التنافس فيها على أشده (المحيطات الحمراء). وكوسيلة لإيجاد أسواق لا تنافس عليها، كان المديرون يقومون برسم منحنيات قيمة لما يريده عملاؤهم حقًا وما يقدمه منافسوهم، ثم يعيدون تصميم عرضهم التنافسي ليقدموا أعلى قيمة بأقل تكلفة. ويطلق على هذا الإجراء تجديد القيمة، وهو ما يدفع الشركات إلى تحديد عوامل القيمة التي يمكن تقليصها، أو استبعادها، أو زيادتها، أو تقديمها من جديد.

والأمثلة على ذلك تتضمن فنادق «فورميولا ۱» (التى تتميز برخصها الشديد)، وشركة «سيرك دو سولاى، ومكانس دايسون»، ومع ذلك، فإن إستراتيجية المحيط الأزرق تعانى المشكلات الثلاث ذاتها التى يعانيها كل من الهدف الإستراتيجي والكفاية الأساسية.

- ا. النظرية ليس لها صلاحية فكرية: فلا توجد مجموعة ضابطة، ولا اختبار نظامى للنظرية؛ فقصص النجاح الجذابة المنتقاة لا تعدو كونها جذابة ولكن منتقاة، ولا يمكن استقاء نظرية منها. ومدى صلاحية هذه النظرية يماثل مدى صلاحية قراءة السيرة الذاتية لأحد قادة الأعمال ومحاولة اتباع قصص النجاح هذه. إن «ريتشارد برانسون» و«جاك ويلش» وكثيرين غيرهما لا يخجلون من تقديم النصح وإعطائنا فكرة متعمقة عن عبقريتهم الشخصية.
- ٢. الشركات التى قاموا بدراستها لم تستخدم إستراتيجية المحيط الأزرق، بل نجحت لأسباب أخرى عديدة. فمكانس «دايسون» الكهربية لم تكن ثمرة تحليل وتصميم منحنيات القيمة، بل كانت ثمرة تحليل وتصميم المكانس الكهربية لتعمل بشكل أفضل؛ فالنظريات تعدل بما يتناسب مع نجاحات الماضى.
- 7. ليس من السهل على الإدارة تكرار إستراتيجية المعيط الأزرق. يتحدث «وانج جيانزو» المدير التنفيذي لشركة «تشاينا مويايل» عن المناطق النائية عن المدن والعمران في الصين باعتبارها «محيطًا أزرق»، ولكن المشكلة ليست عبقرية إستراتيجية بقدر ما هي مشكلة إجراءات ترخيص نظامية، فالشركات العتيقة تجد صعوبة في خلق طرق جديدة تمامًا للتنافس في الأسواق الجديدة؛ حيث إن إستراتيجية المحيط الأزرق تصف للشركات الجديدة الكيفية التي تنافس بها أكثر مما تساعد الشركات العتيقة.

تعد الإستراتيجية الحديثة بمثابة ثورة تنهار؛ فهى مفعمة بالمغالاة والأمل، ولكنها تفتقر إلى النتائج الإيجابية أو العملية. توفر الصيغ بالغة البساطة مجال عمل جيدًا للمرشدين، وكاتبى الخطب، والاستشاريين. وهى جذابة، ولكنها ليست ذات فائدة للمديرين؛ وهذا يضعهم فى موقف حرج. تعد الإستراتيجية التقليدية الكلاسيكية خطرة لكل الأسباب التى أشار إليها مؤيدو الإستراتيجية الحديثة، إلا أن الإستراتيجية الحديثة لم توفر الحل هى الأخرى. ويبدو أن ذلك يضع المديرين فى مأزق لا سبيل للخلاص منه؛ فلا يبدو أن أحدًا لديه حل للتحديات الإستراتيجية الملعة التى تواجههم.

ربما كانوا يبحثون في الاتجاء الخاطئ. فعلى مدار جيل أو أكثر، انبهر المديرون بعبقرية خبراء الإستراتيجية بدءًا من «بورتر» ومرورا ب«هامل» وحتى «تشان كيم» ومن جاء بعيهم. أما المديرون الشباب فقد دفعوا ثروة صغيرة لتعلم وصفات الإدارة في كلية الأعمال، أما الكبار منهم، فقد دفعوا ثروة طائلة لتعيين هؤلاء الخبراء والاستشاريين في مؤسساتهم ليعطوهم الإجابة. ولطالما كان هؤلاء الخبراء والاستشاريون مقنعين جدًّا - مثل رجال الطب في القرن التاسع عشر في الغرب المتوحش - وقطعوا على أنفسهم وعودًا بعلاج كل أزمات المؤسسات، بدءًا من هبوط سعر السهم وحتى انخفاض الروح المعنوية. والصدمة هنا ليست في أن ألمديرين أي شخص بات يعرض حلولاً أقرب للدجل: بل الصدمة هي أن المديرين مستعدون لشراء هذه الحلول.

إذا كان الخبراء والاستشاريون سيقدمون لك حلّا سريعًا، فمن المغرى أن تحصل عليه. وإذا كنت تتبع آخر موضة، أو إذا كان أحد خبراء مؤسسة «ماكينزى» يعمل لديك، فلا يمكن أن ينتقد أحد عملك، حتى لو لم تكن الأمور تسير على ما يرام. ولو أنك لم تكتشف إستراتيجية

المحيط الأزرق، أو أيا ما كانت آخر موضة، فأنت معرض للخطر إذا لم تسر الأمور على ما يرام. والبحث عن أحدث الموضة أمر سهل منخفض المخاطر، وفي الواقع، من المكن أن يستفيد منه المستشارون بشيء ما على أية حال؛ حيث سيعملون معك بحجة معرفتهم بأحدث مناهج الإدارة، وما إن يبدأ هؤلاء الاستشاريون، فسوف يعملون ما في صالحك، بدلاً من الخضوع للموضة باتباع أحدث طريقة أو منهج.

إن استخدام منهج ما - أى منهج - ربما يؤدي إلى تأثير «هوثورن»؛ فالمديرون يرون أنه من خلال القيام بشىء ما، بدلًا من عدم القيام بأى شىء على الإطلاق، من المرجح أن يتحسن أداؤهم، لكن لا ينبغى أن يؤخذ هذا كدليل على أن هذا كدليل على نجاح هذه المنهجية، بل ينبغى أن يؤخذ كدليل على أن الإدارة الإيجابية خير من الإدارة السلبية. وقد عرف تأثير «هوثورن» بعد سلسلة من التجارب التى أجريت في مصانع «هوثورن» على أطراف شيكاغو من عام ١٩٢٤م إلى عام ١٩٢٢م؛ حيث اكتشف أن في كل مرة تتغير فيها ظروف العمل، تزداد الإنتاجية. وحين تعود ظروف العمل إلى الحالة الأصلية، ترتفع الإنتاجية مرة أخرى. وقد كان طاقم العمل يستجيبون للاهتمام الذي يمنح لهم، وليس لظروف العمل المتغيرة.

لقد سمح المديرون لأنفسهم بالاعتماد على الموضات الحديثة، والخبراء، والمنهجيات، والحلول السريعة. لكن الثورة الإستراتيجية تعنى إعلان الاستقلال عن صناعة الإستراتيجيات بأسرها. في البداية، دعمت صناعة الإستراتيجيات ولله أن يكونوا كذلك، أما الآن فقد أصبحت صناعة الإستراتيجيات وحشًا يبحث دائمًا عن عملاء يشبع بهم نهمه الشديد للأرباح؛ فالهدف الثانوي للشريك الاستشاري هو مساعدتك، في حين أن الهدف الأساسي هو تحقيق الأرباح لشركته الاستشارية.

لقد تحولت أطر الإستراتيجيات التى وضعت فى الأساس لدعم التفكير الإدارى إلى بدائل لهذا التفكير، وحين تصبح الأطر صيغًا جامدة فإنها تتحول إلى سجون تمنع المديرين من التفكير بدلًا من مساعدتهم. وكل من الإستراتيجيتين، القديمة والحديثة، يمكن أن تفيدك إذا استخدمتها على النحو المناسب - لدعم التفكير الإبداعي بدلًا من أن تحل محله.

تطبيق الإستراتيجيات

فى الواقع، تعد العملية الإستراتيجية أكثر إبداعية وأكثر تعدرًا على التوقع من الصيغ الجامدة والمعادلات التى تنطوى عليها الإستراتيجيات الكلاسيكية والحديثة. إن إخبار المديرين بأن العملية الإستراتيجية إبداعية وغير قابلة للتوقع بمنحهم متنفسًا، ولكنه ليس بالأمر المفيد بالنسبة لهم. وبدلاً من ترك المديرين غارقين فى مستنقع من الشك، يجدر بك مساعدتهم من خلال ثلاث طرق:

- ١. توضيح المقاربات الإستراتيجية المتنوعة.
- ٢. توضيح الكيفية التي يتمكن بها المديرون من الإبداع.
- ٣. توضيح الكيفية التي يستطيع بها المديرون تقييم الإستراتيجية.

المقاربات الإستراتيجية المتنوعة

لا توجد صيغة جامدة أو معادلة مبسطة لخلق إستراتيجية ناجعة، حيث إن الشركات على اختلاف أنواعها تستخدم مقاربات مختلفة في مواقف مختلفة. وثمة فارق غاية في الأهمية بين الشركات الراسخة في السوق والشركات الجديدة: فالشركات الجديدة تحتاج إلى مقاربات جديدة، وبإمكانها أن تكون مبتكرة، فهذه الشركات الجديدة لا تستطيع المنافسة

بشروط الشركات الراسخة نفسها وفى الأسواق نفسها، فالأولوية بالنسبة للشركات الراسخة هى حماية ما لديها، وربما السعى لتحقيق نمو تدريجى: لذا فسوف تحاول زيادة معوقات دخول السوق أمام الشركات الجديدة. وبالنسبة للشركات الراسخة والشركات الجديدة، من المكن أن ترتكز الميزة التنافسية على امتياز العلاقة المباشرة بالعميل، ونقاط الضعف التنافسية، وتطوير المنتج أو كفاءة العمليات، وخفض التكلفة. هناك عدد كبير من الطرق التى تمكنك من المنافسة والنجاح. والجدول التالى يلخص أنواع المقاربات الأساسية:

الشركات الوافدة	الشركات الراسخة في	
حديثًا على السوق:	السوق: زيادة عوائق	
منافسة غير متكافئة،	الدخول إلى السوق،	
مساحة تنافسية	خلق مستويات تميز	
جديدة	متعددة.	
استفلال الأسواق	علامة تجارية، إراحة	المقاربات التي تركز
الجديدة: موقع	العميل:	على العميل
فيس بوك، وسيرك	بي آند جي، يونيليفر	
دو سولیل		
استفلال	شبكات، اقتصاديات	المقاربات التي تركز
القطاعات المملة	الحجم الكبير:	على التنافس
من قبل الشركات	المؤسسات	
الكبيرة:	العامة، شـــركات	
كوماتسو، وكانون	الهاتف،	
	مایکروسوفت،	
	وجوجل.	

منتجات موجودة بالفعل لكن أفضــلها: دايسون، وفريبلاي.	آلات الابتكار الداخلى: شركات الأدوية، ومصانع محركات الطائرات	المقاربات التي تركز على المنتج
التكاليف المتوفرة من إعادة الهيكلة: شركات الطيران ذات التذاكر منخفضة الثمن، ديل	منحنى التعلم، واقتصاديات الحجم الكبير: التصنيع الأوتوماتيكي، والبنوك.	المقاربات التى تركز على الكفاءة والاقتصاد

والهدف من هذا الإطار هو توضيح اختلاف القاربات الإستراتيجية التى يمكن أن تؤتى ثمارها، وهذا الهدف لا يقصد به أن يكون منهجية إستراتيجية يتبعها المديرون فى خنوع؛ فالفكرة العامة هى: لا توجد وصفة واحدة للنجاح الإستراتيجي. والشركات الوافدة حديثًا على السوق، على نحو خاص، ينبغى أن تجد طرقًا جديدة للتنافس، إذا كان لها أن تنجح أمام الشركات الراسخة فى السوق، والنبى داوود لم يهزم العملاق جالوت من خلال محاربته بشروطه نفسها، بل غير قواعد اللعبة مستخدمًا ضربة مقلاع فى قتله وليس قبضتيه – لقد تبنى إستراتيجية الحرب غير المتكافئة دون مساعدة أية نظريات خيالية؛ حيث إن دنو الموت يمكن أن يكون حافزًا عظيمًا على الابتكار.

داخل هذا الإطار، هناك اختيار أكثر عمقًا يمكن اتخاذه، وهو الخيار بين الإستراتيجية الفرعية الإستراتيجية الفرعية فالإستراتيجية الفرعية تصاعدية في إجراءاتها: فهي تقوم على الارتجال، أما الإستراتيجية الجذرية فتتمحور حول التغير التدريجي وتحدى المنطق الأساسي للشركة

والصناعة، ومعظم الشركات تفضل الإستراتيجيات الفرعية، في معظم الأحيان؛ فهم يرتجلون. وأفضل مؤشر على إستراتيجية السنة القادمة للشركة هي إستراتيجية السنة الحالية، مع بعض التعديلات البسيطة هنا وهناك. وهذه الإستراتيجية بها كثير من الضرر، ولكنها تؤتي ثمارها في الصناعات المستقرة. ومع هذه الإستراتيجيات الفرعية تقل المخاطر، بالإضافة إلى أنها تتبع القاعدة الأولى في معظم الشركات: دافع عما تملكه. وحين تدخل شركة جديدة إلى السوق بإستراتيجية جذرية، وبمنافسة غير متكافئة، لا تتمكن الشركات ذات الإستراتيجيات الفرعية من التغير في أغلب الأحيان؛ حيث تظل تعتقد أن الدفاع عما تملكه أفضل من التغير الجذري، وما إن يتم تقبل ضرورة إجراء التغيير الجذري، حتى يكون الأوان قد هات.

كيف تصبح مبدعًا من الناحية الإستراتيجية

حين يُطلب من المديرين أن يكونوا مبدعين، فإنهم غالبًا ما يشعرون بالتوتر؛ حيث إن هذا الأمر يثير في مخيلتهم صور جلسات العصف الذهني حين يطلب منهم أن يتخيلوا نوع السيارة أو الكلب الذي سيكون عليه منتجهم، لو أنه كان سيارة أو كلبًا. لحسن الحظ، ليس عليك أن تفكر في السيارات والكلاب لتكون مبدعًا، فهناك على الأقل أربع طرق يمكنك بها أن تكون كذلك:

نسخ الأفكار

لا يبدو نسخ الأفكار من الإبداع في شيء، ولكنه فعال. لذا فاختر فكرة شخص آخر، وأضف إليها، أو قلدها في سوق آخر؛ فقد قامت شركة «رايان أير» للطيران بتقليد فكرة خطوط طيران «ساوث ويست»، وأدخلت نظام شركات الطيران منخفضة الأسعار لأوربا. لقد كانت الفكرة متاحة أمام الجميع، لكن «رايان أير» كانت من الذكاء بحيث أخذت الفكرة. وبالمثل، قام «راى كروك» بتقليد فكرة للأطعمة السريعة قام بتطويرها «ديك» و«ماكدونالد»، واللذان أسسا مطعمهما الأول في «سان برناردينو»، الذى كان يعمل بأنظمة خطوط الإنتاج. وقد ألهمت الفكرة كذلك «جيمس ماكلامور» (مؤسس تاكو بيل)، وجلين بيل» (مؤسس تاكو بيل). إن نسخ الأفكار أمر بالغ الفاعلية؛ حيث تكون أبحاث السوق ودراسات الجدوى قد أجريت بالفعل، مما يقلل من معدلات المخاطرة وإنفاق المال. واليوم، هناك أفكار عظيمة يمكن لأى شخص لديه الشجاعة للقيام بنسخها وتطويرها.

حل الشكلات

الإبداع لا يعنى التفكير غير الواقعى، بل هو، فى الأساس، مهارة حل المشكلات. وكلما زادت المشكلة تعقيدًا، بات من الضرورى أن يكون الحل أكثر إبداعًا. على سبيل المثال، أراد «دايسون» أن يحل مشكلة المكانس الكهربية ذات أكياس القاذورات التى تقل قدرتها على الشفط بامتلاء هذه الأكياس. وبعد حوالى ٥١٢٧ نموذجًا أوليًّا، قام «دايسون» بتصميم مكنسته الكهربية فائقة النجاح. وتُظهر تجربة «دايسون» أن حل المشكلات ليس بالأمر السهل.

كلما كانت المشكلة أكثر تعقيدًا، بات من اللازم أن يكون الحل أكثر إبداعًا. على سبيل المثال، حين بدأت العمل مع «بى آند جى» لأول مرة، حصل «يورجن» على أكبر فرصة له؛ حيث كان سيصبح أكبر مُصنًع للمنظفات فى البلاد. وكانت قاعدته بسيطة: حقق الأرباح واستحوذ على قيادة السوق. كانت القاعدة بسيطة، ولكن الحل صعب؛ فقائد السوق آنذاك، «ويز»، كان يملك ٢٠٪ من حصة السوق بمنتج واحد، بينما منتج «يورجن» (سادسو) كان يملك فعليًّا ٢٠٪ من حصة السوق. كان «ويز» يستفيد من اقتصاديات الحجم الكبير: حيث تكاليف تصنيع الوحدة منخفضة وميزانية الدعاية المخصصة لها أعلى. وحيث إن «ويز» كان صاحب أكبر علامة تجارية في السوق، فقد دعمه تجار التجزئة وعرضوه بسعر أقل من «سادسه»، رغم أنهم كانوا بشترون المنتجين بالسعر نفسه، وفي كل مرة تحرب فيها «سادسو» شيئًا جديدًا، كان «ويز» يتفوق عليه إما في الدعاية أو في السعر - وهكذا كان «سادسو» يفقد المال، بينما يجنبه «ويز».

وكان حل «يورجن» جدريًا؛ فقد تجاهل اقتصاديات الحجم الكبير من خلال تدشين سلسلة من العلامات التجارية المتخصصة لمهاجمة «ويز»: إحداها كانت منظفًا ممتازًا للملابس شديدة الاتساخ وآخر للأنسجة الصوفية الرقيقة، كما تم تدشين علامة تجارية منخفضة الثمن لتباع بثمن أقل من سعر «ويز»، وكذا أطلق ملطفًا ومنظفًا آخر للأنسحة. وهكذا، فجأة، لم يكن هناك مفر أمام «ويز» يذهب اليه: فلم يستطع أن يهاجم كل العلامات التجارية بكل مستويات أسعارها مرة واحدة؛ فقد جردت كل العلامات التجارية المتخصصة «ويز» من مسعاته. ولو أن أصحاب «ويز» قاموا بتدشين منتجاتهم المتخصصة الخاصة بهم، لقاموا ببساطة بتجريد «ويز» من مبيعاته إلى حد أكبر وتدمير اقتصاديات الحجم الكبير الخاصة بهم.

لقد نجح حل «يورجن»، بتكلفة مبدئية كبيرة، لكنه كان حلَّا عبقريًّا للمشكلة لم يكن ليأتي من اتباع أي من منهجيات الاستر اتحية الكلاسبكية أه الحديثة.

التجريب

نادرًا ما يتبع الابتكار الإستراتيجي أي ممر إستراتيجي منطقي تمامًا. لقد كانت هوجة شركات الإنترنت ثورة في الابتكار والتجديد، رغم فشل معظمها. فقد أنفقت كل من «ويبفان وبو دوت كوم» مليارات الدولارات على تطوير نماذج معيبة لبيع البقالة والملابس على الترتيب. وقد أخذا وقتًا طويلًا لاكتشاف أن البحث المدفوع، وليس لافتات الدعاية، هو طريقة تحقيق الأرباح من كل زائر للانترنت - وكانت شركة حوجل هي الفائزة في هذا الصدد، قد يكون التجريب بمبالغ كبيرة من أموال حاملي الأسهم طريقة للفقدان السريع للمال. وقد بدأت شركة «ديل» بفكرة بسيطة ولدت من رحم اليأس، ألا وهي: تصنيع أجهزة الكمبيوتر حسب الطلب. وبضرية وأحدة، أدت هذه الفكرة إلى الاستغناء عن الحاجة إلى مخزون، والبيع بسعر منخفض، والتنبؤات الدفيقة، والمبالغ الكبيرة من رأس المال العامل. إن العديد من الأفكار في مجال الأعمال، مكتشفة وليست مخططة، ويشير هذا الأمر إلى أن عنصر العشوائية والحظ بلعبان دورًا في خلق إستراتيجية فائقة النجاح.

الحظ

للحظ أهمية كبيرة. على سبيل المثال، قرر بنك «لويدز» دخول مناقصة الاستحواذ على بنك «ستاندرد تشارترد» العالى، وأوكل «لويدز» هذه المهمة لبنك الاستثمارات الداخلية الخاص به، لكنه خسر المناقصة يهامش بسيط. عندئذ قرر المدير التنفيذي، في خضم غضيه من الأمر، أن يستغنى عن الخدمات المصرفية الاستثمارية والطموحات العالمية، وأن يركز بدلًا من ذلك على عمليات الاستحواذ المحلية في المملكة المتحدة، قد كان هذا بمثابة إستراتيجية رائعة دفعت «لويدز» إلى أن يصبح أحد أكثر البنوك أرباحًا على مستوى العالم. لقد كانت إستراتيجية ناجحة، رغم أنه لم يقصد ذلك من البداية.

وف محال الطيران، أنشأ «ريتشارد برانسون» شركة طيران «فيرجين أتلانتك» لتكون خليفة لشركة «ليكر أيرلاينز» سيئة الحظ التي أعلنت افلاسها. لقد كانت «فير حين» من شر كات الطير ان منخفضة الأسعار، وقد تميزت طائراتها بقسم صغير للنخبة مخصص لـ«بر انسون» وأصدقائه من عالم الموسيقي. لم يكن هذا القسم نموذجًا اقتصاديًّا ثابتًا، ولكن ذاع أمر درجة الطبقة العليا الرائعة (رغم صغرها) هذه، وسرعان ما وجد «بر انسون» أن عليه أن يتوسع فيها. وفي النهاية، أصبحت المولد الأساسي للربح في الشركة ومكنت «برانسون» من أن ينجح حيث أخفقت «ليكر»، ذلك لأنه ركز على النقل المتميز، وليس فقط النقل منخفض الأسعار.

بالطبع، الحظ ليس عشوائيًّا؛ فينبغي عليك أن تقبض على الفرصة، والحظ لا يأتي إلا لمن يبحثون عنه. وبالمثل، حتى أكثر الشركات إبداعًا ونجاحًا، تجد من الصعوبة بمكان أن تظل محظوظة على الدوام؛ فقليل من الشركات - وكذلك لاعبي اليانصيب - هم الذين يربحون أكثر من مرة. لقد حققت شركة جوجل- على سبيل المثال- أرباحًا كثيرة من البحث المدفوع، ومنذ ذلك الحين أخذت تستثمر بشكل ضخم في سلسلة من العروض من «جوجل مابس» (خرائط جوجل)، إلى «ستريت فيو» (عرض الشوارع)، و«جوجل أيرث» (جوجل الأرض)، وجوجل دوكس (مستندات جوجل)، قد تعزز هذه العروض من العرض الأساسي، ولكن من الملحوظ أنها لا تولد سيل الأرباح نفسه الذي يولده مشروع البحث المدفوع، في حين أن شركات أخرى من تلك التي حققت نجاحًا كبيرًا مفاجئًا مثل «إي باي»، و «أمازون، وديل، وسكايب» وجدت أن تحقيق نجاح آخر أمر بالغ الصعوبة. فإذا كانت هناك صيغة للنجاح الإبداعي، فيبدو أنها لا تنجح إلا مرة واحدة لكل شركة.

كيفية إعداد الإستراتيجية

لا تصلح أي من القصص الإستر اتيجية سالفة الذكر لأن توضع في صيغة دقيقة، وهذه هي الفكرة الأساسية فيما يتعلق بصياغة الإستر اتبجيات؛ فلا يمكنك أن تبدأ في قراءة دليل يشرح إستراتيجية ما لتخرج بعد الانتهاء من قراءته بإستراتيجية عالمية ساحقة النجاح. وهذه أنباء سارة للمديرين؛ فالمدير ليس عبدًا لصيغة شخص آخر، فهو يملك الحرية والمسئولية لتشكيل مستقبله.

الإستراتيجية هي معركة من أجل الحصول على الأفكار، ولكن الأفكار، ولكن الخيام البيطة، بل تتأتى من رؤية العالم من وجهات نظر مختلفة وتحدى الأفكار التقليدية، والعديد من أفضل الأفكار لا تغرج من المديرين أنفسهم، بل تأتى من العملاء، والموردين، وطاقم العمل، وهذا يدل على تغير دور المدير؛ فليس على المدير أن يكون العقل المفكر للشركة؛ لأنه هي عرف القتصاد المعرفة، لأن وظيفته ليست التفكير للشركة؛ لأنه هي عرف الإستراتيجي هي تسخير حكمة ومعرفة وتجربة العملاء والموردين وطاقم العمل لاكتشاف الحل.

إن عملية وضع الإستراتيجيات ليست بالعملية المنظمة. وفي المعتاد، سوف تتكون هذه العملية من أربعة عناصر.

وجهات النظر المتعددة

هذا هو الأسلوب التقليدى لدراسات الحالات فى كليات إدارة الأعمال والمقابلات الشخصية التى يجريها المستشارون الإستراتيجيون: اختيار مشكلة والنظر لها من كل زاوية، لكن طرح الأسئلة الصحيحة هو الطريقة الوحيدة لإيجاد الإجابات الصحيحة. ومن الأسئلة الصحيحة:

 المنظور الاقتصادى: كيف نجنى المال في هذه السوق؟ أي قطاعات السوق هي الأكثر جلبًا للربح بالنسبة لنا؟ ما آثار اقتصاديات الحجم الكبير في هذه السوق؟

- المنظور الشافسي: كيف يحقق منافسونا أرباحًا؟ أي القطاعات يتميزون فيها؟ أي القطاعات بفضلونها؟
- منظور العميل: ما الذي يريده العملاء بحق؟ ما القيمة المفترضة الخاصة بنا، وما القيمة المفترضة الخاصة بمنافسينا، وما القيمة التي يريدها العميار؟
- منظور القنوات: كيف نتوجه نحن ومنافسونا إلى السوق؟ ما القنوات التي نستخدمها؟ هل هناك بدائل؟ وما الاقتصاديات الخاصة بهذه القنوات البديلة؟
- منظور الموارد: ما التكنولوجيا، والإمكانات، والحقوق التي بمكننا استغلالها بأنفسنا، أو بالاشتراك مع الموردين ومن خلال التحالفات وعمليات الاستحواذ؟ أبن بمكننا أن نركز مواردنا المحدودة على النحو الأمثل، أو نحد موارد اضافية؟

حين تطرح هذه الأسئلة، كن صبورًا؛ فالتجارب السابقة تظهر أن تسعة عشر من كل عشرين سؤالًا لن توصلك إلى أي شيء، بل قد تكون مضيعة للجهد، ولكن قد يكون السؤال العشرون هو الذي سيمدك بالمعرفة، لقد بنيت معظم الاستراتيجيات العظيمة على حكمة واحدة بسيطة: إيجاد المعرفة البسيطة بمكن أن يكون غاية في الصعوبة.

مقاربات متمددة

هنا تكون المنهجيات الإستراتيجية المختلفة مفيدة، وستمدك منحنيات القيمة، ومصفوفات «بي.سي.حي»، والهدف الاستراتيحي، وتحليلات «بورتر» للقوى الخمس، وتحليلات «سووت» (تحليلات نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والمخاطر لمشروع ما) ، وما إلى ذلك، بمعلومات مختلفة

حول الأمور المكنة والأمور التى تحتاج إلى تحسينها باجتهاد أكبر. لذلك استخدم هذه المنهجيات كمحفز على التفكير، وليس بديلًا.

التكرار اللانهائي

ما من أحد يحتكر الحقيقة أو المعرفة، ولكن من المحتمل أن يكون لدى كل شخص قطعة من الأحجية الاستراتيجية التي تقوم أنت بتركيبها معًا. وعملية مناقشة الأفكار هذه تستهلك الكثير من الوقت والحهد، كما أن هناك فخِّن في هذه العملية، ففي العديد من الشركات، لا يتمحور هذا النقاش الإستراتيجي حول إيجاد أفضل طريقة لتطوير الشركة، بل حول الحصول على الأجماع الذي يقلل المخاطر بالنسبة لكل المديرين المشتركين في العملية إلى الحد الأدني. ونادرًا ما يؤدي تحقيق الإجماع إلى الإنجازات والنجاحات؛ فالهدف من هذه النقاشات ليس الحصول على الإجماع، بل إيجاد المعرفة التي ترفع من مستوى أداء الشركة. أما الاستعانة بالاستشاريين والمناهج الإستراتيجية فهي طريقة أخرى لتقليص المخاطر إلى الحد الأدني، و الحصول على الموافقة الجماعية، وتجنب المعرفة. وفي هذه المناقشات، سيحاول العديد من المديرين إثبات مدى عبقريتهم من خلال إيجاد كل أشكال المشكلات والاعتراضات والتحديات لكل فكرة. ومثل هذه التحديات تكون مثبطة على المستويين: السياسي والعاطفي. وهؤلاء المديرون بارعون جدًّا في قتل الأفكار الجيدة والحيلولة دون المعرفة أو التقدم، ولكنهم أيضًا قد يكونون مفيدين في اختبار وتنمية وتطوير الأفكار الجديدة إلى حد أبعد.

الاختبار السريع للأفكار

من الممكن اختبار بعض الأفكار من خلال أبحاث السوق، رغم أن هذا الأسلوب قد يكون فخًا كبيرًا (إنظر الفصل الخاص بالتسويق)؛ وذلك لأن المستهلكين غالبًا ما يقولون ما يظنون أنه ينبغي عليهم قوله، كما أن تعليقاتهم تتقيد بما يعرفونه؛ فهم لن يتخيلوا المستقبل نيابة عنك. وأبحاث السوق المبتكرة هي التي تتمكن من تجنب مثل هذا الفخ الكبير، وبحث السوق الأفضل على الاطلاق هو تجربة السوق.

الخلاصة

ان الاستر اتبحيات العظيمة بسيطة بطبيعتها، ولكن تحقيق البساطة أمر بالغ الصعوبة، والصيغ المسطة القديمة معيية وخطرة. وحين يركب المديرون موجة التقليد، فإنهم يغرقون أو يسبحون مع أقدار الصناعة. والقليل جدًّا من الشركات هي التي تُظهر أن بإمكانها أن تسبح دائمًا ضد مقدرات صناعتها، ولكي تصبح الشركات قيادية في السوق، عليها ألا تركب موجة التقليد، بل عليها أن تكون مختلفة بالشكل المناسب.

تختلف الاستر اتبحيات الى حد كبيريين الشركات الحديدة والشركات الراسخة في السوق، والشركات الجديدة محيرة على أن تخوض معارك غير متكافئة؛ فليس بمقدور الشركات الجديدة أن تحارب وفق شروط الشركات الكبيرة نفسها. والإستراتيجيات التي تحقق نحاحًا مفاجئًا لا تُخطُّط، بل تُكتّشف، وهي تتأتي من تأمل المشكلات وحلها، وتنويع المنتجات، والاستماع إلى العملاء. إن مثل هذه الاستراتحيات تنجح بمزيج من الحظ والشجاعة من مؤسسي الشركات. والشركات الراسخة أكثر كرهًا للمخاطرة؛ فبدلاً من اتباع الإستراتيجيات الناجعة، تركز هذه الشركات على الدفاع عما تملكه، ومن ثم النمو التصاعدي. إن هذه الشركات تتصرف، على نحو مرتجل؛ حيث تستجيب للتهديدات والفرص بمحرد ظهورها. وسواء كانت الإستراتيجيات تحقق نجاحًا مفاجئًا أو نموًا تصاعديًا، فإنها لا تعتمد على الصيغ المسطة والعمليات الرسمية الخاصة بالاستشاريين والمرشدين. إنها لا تتمحور حول حفنة من العقول الذكية التي تخطط للمستقبل في عرض تقديمي معد ببرناميج «باوربوينت». فالمدير لم يعد يلعب دور العقل المفكر للشركة، بل صاريتعين عليه أن يحرر مواهب العملاء والموردين وطاقم العمل ويسخرها لاكتشاف الإستراتيجية وتنفيذها – وهذا عالم أكثر إثارة، وخطرًا، من عالم الصيغ الإستراتيجية البالية التي يفرضها أصحاب المناصب العليا.

التسويق: من بيع الميزات إلى بيع الأحلام

عـرف الناسس قيمـة العلامـات التجاريـة والدعايـة، بدايـة مـن وضع الملـوك وجوههم على العملات إلى وضـع صناع الفخـار علاماتهم على منتجاتهم.

فى الأيام الأولى للتحول إلى الصناعة، أدرك المنتجون أن العلامات التجارية تجعل العملاء يطمئنون إلى جودة المنتج؛ ففى خمسينيات القرن التجارية تجعل العملاء يطمئنون إلى جودة المنتج؛ ففى خمسينيات القمرن التاسع عشر، بدأ «ويليام بروكتر» و«جيمس جاميل» فى وضع رمز القمر والنجوم على شحنات الشموع والصابون الخاصة بهم. وقد ساعدت هذه العلامة التجارية عمال الشحن والتفريغ على تمييز بضائعهم، كما أنها صارت تطمئن العملاء إلى أن الصابون والشموع ذات جودة يعتمد عليها. وفى تلك الأيام المبكرة، لم يكن التسويق الجيد يتمحور حول الدعاية المكلفة المغالى فيها، بل كان يعتمد على جودة السلعة؛ فالتسويق هو الخيط الذى يصل بين المنتج والستهلك، وهو يشتمل على تصميم المنتج، وخلق فيمة مفترضة مؤثرة للعملاء، وجودة المنتج، والنقل والتوافر، بالإضافة فيمة مفترضة أغرى كالترويج، والتسير، والدعاية.

ومنبذ ذلك الحين، طرأت على التسويق تطورات كبيرة. وقد تزامن ميلاد التسويق الحديث مع ظهور الراديو والتليفزيون؛ فقيد عرفت السلسلات الدرامية الإذاعية بر (soap operas) أو (أوبرا الصابون)، لأنها كانت تأتى برعاية مصنعى الصابون مثل شركات «بروكتر آند جامبل»، و«يونيليفر». وقد شكل الراديو والتليفزيون لهذه الشركات منبرًا مثاليًا للتواصل مع الأسواق الكبيرة بأسلوب اقتصادى. وبأخذ تكاليف الدعاية في الاعتبار، نجد أن هناك مجهودًا ضخمًا كان يُبدئ في اكتشاف كيفية الحصول على الاستفادة القصوى من الإنفاق على الدعاية: أي العلامات التجارية ستحقق أعلى استفادة، أي الرسائل ستؤتى ثمارها كما ينبغى، أي جمهور يستمع إلى أي برامج، وهكذا. وسرعان ما ظهرت فروع التسويق الحديث.

فى تلك الأيام الأولى، كان يشار للتسويق بمجموعة رباعية الكلمات وهى: المنتجات، والسعر، والدعاية، والمكان، أو بمجموعة ثلاثية الكلمات وهى: العملاء، والمنافسة، والقنوات. وقد ركزت هذه الكلمات البسيطة على أهم أنشطة التسويق، لكن لم يلحظ أى من المسوقين أن المجموعة الأولى لم تذكر الربح، وأن المجموعة الثانية لم تأت على أى ذكر على الإطلاق للتكاليف، وكان البعض يعتبر التسويق نشاطًا عالى التكلفة ومنخفض الربح.

والآن، يقوم التسويق بإعادة ابتكار نفسه مرة أخرى، لأن ذلك ضرروى؛ فالحدس التقليدى المتعلق بالتسويق في طريقة للاندثار ليحل محله عالم جديد كامل بصدد الظهور عالم ينتقل فيه التسويق من خانة الأنشطة الهامشية للشركات إلى بؤرة الضوء. وفي ظل عالم يركز على المنتج، عادة ما كان التسويق آخر الأمور التي يتم التفكير فيها؛ فقد كان قسمًا منفصلاً يروج لمنتجات الشركة. لكن تحول السلطة من المنتج إلى

المستهلك يعنى أن التسويق لا يمكن أن يظل آخر شىء يتم التفكير فيه، بل ينبغى أن يكون محور تفكير وعمل الشركة. وفى الوقت الذى يزداد فيه التسويق أهمية، نجده يزداد تعقيدًا أيضًا. فقد جعل تفتيت وسائل الإعلام، والقنوات، والعملاء عملية إدارة صورة العلامات التجارية أصعب من أى وقت مضى، كما أصبح العملاء الدائمون مطلعين إلى حد أكبر، ولديهم خيارات أوسع؛ وهذا يمثل تحديًا ليس للتسويق فحسب، بل

وتضم عملية إعادة ابتكار التسويق ما لا يقل عن أربعة عناصر مترابطة معًا، وهي:

التسويق التقليدي	التسويق الحديث
بيع الميزات	بيع الأحلام
استطلاع الآراء	استطلاع السلوكيات والتوجهات
ضغط المنتج	الابتكار المشترك مع العملاء
وسائل الإعلام الرئيسة	وسائل الإعلام المتعددة

من بيع الميزات إلى بيع الأحلام

إن النظر إلى الدعاية في الماضى يشبه الدخول في فجوة زمنية. في البداية، كانت الإعلانات التليفزيونية شديدة البطاء؛ حيث كانت في المعتاد تستغرق ٦٠ ثانية، وكانت الإعلانات التي تستغرق ٦٠ ثانية شائعة جدًّا. أما الآن، فإن الإعلانات التي تستغرق ٢٠ ثانية هي المعتادة، أما الإعلانات التي تستغرق ٩٠ ثانية فهي تبدو دهرًا بالنسبة لربتي منزل تتحدثان حول معجزة مسحوق «تايد» في تنظيف الملابس. وقد كانت كل الدعاية مركزة على مزايا المنتج. على سبيل المثال، في المملكة

المتحدة، كان للمنظفات المختلفة مزايا مختلفة تركز على قطاعات سوق مختلفة:

- «إيريال» للبقع الصعبة، بتركيبته البيولوجية.
- «داز» للملابس البيضاء كالقمصان، بحبيباته الزرقاء الميزة.
 - «دريفت» للمنسوجات الرقيقة، بتركيبته غير البيولوجية.

كان ذلك الأسلوب سهلًا، لكنه كذلك خلا من أى إبداع، لذا فقد كان محترفو الدعاية يبغضونه بشدة. ورغم ذلك، فقد كان لذلك الأسلوب ميزة واحدة إيجابية تعوض افتقاره للإبداع ألا وهي: أنه كان ناجحًا. ولا تزال هناك أصناف يتم تسويقها على بيع المزايا. فإذا أردت أن تشترى مسكنًا للألم، فسترغب في معرفة أى المسكنات يعمل على تسكين الألم في أسرع وقت بأقل أعراض جانبية. ولكن تدريجيًا يصبح البيع والشراء على أساس المزايا أكثر صعوبة؛ فمع وجود ما يقرب من ٥٠٠٠٠ منتج في المتجر الكبير، لا يكون لدى المتسوق الوقت اللازم لإمعان التفكير في مزايا كل منتج. لذا يتعين على المنتجين أن يجدوا طريقة سهلة لاختصار عملية التقييم العقلانية الطويلة لكل منتج في المتجر الكبير.

حتى مع المنتجات مرتفعة الثمن، يصعب على العملاء تقييم العروض المختلفة. بل يجد العملاء صعوبة بالغة حتى في مقارنة أجهزة الحاسب بشكل عقلاني؛ فهم لا يقارنون سمات المنتج فحسب – فالمعالج، والذاكرة، والسرعة، والبرامج، وبطاقة الرسوميات، والشاشة تمنحك خيارات متنوعة مدهشة – بل يقارنون كذلك السعر، وطرق الدفع، والتوصيل، والضمان. ومع كل الخيارات المتاحة، يصبح اتخاذ قرار عقلاني تمامًا أمرًا مستحيلًا. وفي أغلب الأحيان، يفضل العملاء الخيارات القليلة، فهي تجعل عملية اتخاذ القرار أسهل وتقلل من خطر الشعور بالندم.

حين يكون هناك الكثير جدًّا من الخيارات، يخاف المستهلكون من احتمالية أن يفوتهم الخيار الأمثل بطريقة ما في مكان ما. وفي الواقع، لا يشترى المستهلكون منتجًا فحسب، بل يشترون قصة كذلك؛ ففي حالة شراء الحاسب، يرغب المستهلك في الحصول على قصة تظهر أنه مشتر عبقرى نجح في عقد صفقة جيدة، كما أنه لا يرغب في الشعور بالإحراج حين يتحدث إلى عائلته أو أصدقائه الذين قد يخبرونه بصفقه أفضل في مكان آخر. وينبغي على التسويق والترويج الذكي لأجهزة الحاسب أن يقنع المستهلكين بأنهم حصلوا بشكل ما على صفقة مميزة تناسب احتياجاتهم الخاصة.

إذا كانت عملية شراء أجهزة الحاسب ليست عملية عقلانية تمامًا، فلا تتعجب حين تجد أن قلة نادرة من السلع هي التي تتسم عمليات شرائها بالعقلانية. فالأشخاص يشترون القصص بقدر ما يشترون المنتجات، والعلامة التجارية القوية هي التي تمنح القصة الجيدة، ويدرك المسوقون الناجحون طبيعة القصة التي يتعين عليهم نسجها حول كل منتج، وفي الكثير من الأحوال، تتمحور القصة حول العميل بقدر ما تتمحور حول المنتج؛ وهذا الأمر أمر مناقض تمامًا للتسويق التقليدي. لذا فبدلًا من تمجيد مزايا المنتج، قم ببيع الأحلام التي تعزز صورة المستهلك الحقيقية أو المرغوبة عن ذاته؛ فالمنتج هو ببساطة جزء من هوية المستهلك. ويتجلى هذا الأسلوب في منتجات التجميل والعطور، حيث تكون الأحلام في بؤرة الضوء.

تتجلى عملية بيع الأحلام في أوضيح صورها في سوق السيارات، وهنياك العديد من الطرق المقلانية التي يمكنك بها أن تختار بين السيارات: التوفير، والسلامة، والحجيم، والسعر، والانبعاثات، والاستهلاك، والسمات. وسوف يتحدث أصحاب السيارات بسعادة حول

٧٣

كل هـنده الأشياء: فهى تقـدم الغطاء العقلانى لقـرار عاطفى بالأساس، بيد أن السيارة ليست وسيلة للنقل فحسب، بل هى أيضًا جزء من الهوية. إن الراتب، مثل الموت والعلاقات الزوجية الحميمية، يمكن أن يكون من الموضوعات التى يحظر مناقشتها مع العائلة والأصدقاء؛ فأنت لا تستطيع أن تتباهى براتبك، ولكنك تستطيع أن تتباهى بسيارتك. ويسمى الاقتصاديون السيارات سلعة اجتماعية: فهى تظهر موقعك من المجتمع وطبيعتك كشخص، وإذا كنت تعمل فى التسويق، فإمكانك أن تستغل هذا لملحتك. دعنا نأخذ بيع سيارات الأراضى الوعرة الضخمة التى تباع بشكل أساسى إلى قاطنى المدن مثالًا. هذه المركبة بها بعض السمات التى تشكل مزايا للسائق، ولكنها كذلك جزء من حلم أكبر، كما هو موضع فيما يلى:

الحلم	الميزة	السمة
المفامرات	سيارة للأراضى الوعرة	الدفع الرباعي
رجل مكتمل الرجولة	قوة	محرك سمته ٦ لترات
التمالي على الآخرين	رؤية جيدة	وضعية فيادة عائية
أب مسئول	أمان، تحمل الشحنات	حجم کبیر
	الضغمة	

يمكنك أن تصنع نسختك الخاصة من السمات والمزايا، والأحلام لأنواع مختلفة من السيارات؛ فسمات السيارة تظل كما هي بغض النظر عمن تبيعها له، ولكن المزايا والأحلام المرغوبة تختلف باختلاف المشترى. فالأم قد تهتم بحلم الوالد المسئول، والأب قد يرغب في استعادة أيام المغامرات. ولن يخرج عليك المعلن قائلا: «هذه السيارة لمن يريدون رجولة مكتملة، ولمن يظهر روح المغامرة، ويمتقد أنه أسمى من الآخرين ويختبئ في

عباءة الأب المسئول»؛ فهوليس في حاجة إلى قول ذلك، حيث سيجد طريقة مبتكرة لتوصيل الرسالة نفسها بطريقة إيجابية للمشترين المستهدفين. قسارن بين منهجية التسويق القائمة على الأحلام، ومنهجية التسويق القائمة على الأحالام، ومنهجية التسويق القائمة على الأحالام، ومنهجية التسويق التقائمة على السمات؛ فيلا يزال هناك أشخاص يعشقون السيارات يستطيعون أن يسردوا لك بحماس خصائص سيارتهم بالتقصيل حيث تجدهم يتحدثون تفصيليًا عن كل المواصفات: قوة المكابح، والعزم، والعرف، والحجم، وما إلى ذلك، وتسمعهم يشرحون خصائص السيارات قائلين شيئًا من قبيل: «محرك سحب طبيعى طراز 212 سعة ٦ لترات يولد ١٥٠ أحصنة (٢٠٠ كيلووات/ ١٥٧ بيكو ثانية) عنيد عزم دوران عود تبدو التفاصيل مثيرة في نظر عشاق السيارات الآخرين، ولكنها عادة ما شخص غير متخصص في السيارات يحتاج فقط إلى أن يعرف التالى: «لعسرة حدًّا ود أنعة...».

ينطلب الاهتمام بآمال وأحلام الناس طرقًا مختلفة في التفكير بشأن أبحاث السوق. وهذا هو موضوع القسم التالي.

من استطلاع الآراء إلى دراسة السلوكيات

العميل ليس دائمًا على حق؛ فعادة لا يعرف العملاء ما يريدون حقًا إلا حين يُقدِّم لهم، وما من أحد طلب الإنترنت أو أجهزة «الآيبود»، أو التدليك «الأيورفيدى» قبل تقديم أى منها. وحتى حين يرغبون فى شىء، فقد يكذبون بشأن السببوراء رغبتهم فيه. وهم لا يكذبون بدافع من الخبث، ولكنهم يكذبون بدافع من التهذيب والحيرة؛ فهم يخبرونك بما يعتقدون أنك راغب فى سماعه، وهذا يجعل من استطلاع الآراء منطقة شديدة الخطورة.

على مدار سنوات، كانت شركة كوكاكولا تتلقى ضربات موجعة على يد شركة بيبسى كولا. وقد أظهرت الأبحاث أن أغلبية الأشخاص فضلوا مداق مشروب بيبسى كولا حين قُدم إليهم كلا المشروبين فى اختبار تعمية. وقد استخدمت شركة بيبسى هذه النتائج فى الدعاية بلا هوادة. وعندئذ أجرت شركة كوكاكولا أبحاثها الخاصة وخرجت منه بصيغة تساعدها على هزيمة بيبسى. وفى عام ١٩٨٥م، أطلقت كوكاكولا مشروب كولا جديدًا، بمذاق أحلى للتغلب على بيبسى، ولكن السحر انقلب على الساحر، وأتى مشروب كوكاكولا الجديد – الذى كان يهدف إلى القضاء على بيبسى – بنتائج عكسية قضت على مشروب الكولا الجديد، وكانت على بيبسى – بنتائج عكسية قضت على مشروب الكولا الجديد، وكانت كوكاكولا على إعادة تقديم مشروب كوكاكولا الأصلى تحت اسم كوكاكولا كلاسيك. وبحلول نهاية العام، ارتفعت حصة السوق لمشروب كوكاكولا كلاسيك حين أعاد المستهلكون اكتشاف اسم تجارى طالما أحبوه.

لقد كانت شركة كوكاكولا تبحث في المكان الخطأ؛ لقد كانت تجرى أبحاثها على المنتج، الذي لم يكن محل تفضيل بقدر منافسه، بينما كان عليها أن تجرى أبحاثها على العلامة التجارية وما كانت تعنيه لعملائها؛ فالعلامة التجارية كانت أكثر من مجرد مشروب غازى كربوني يحتوى على الكراميل والكافيين، حيث اكتسب هذا الاسم التجاري على مدار ١٠٠ عام مجموعة كاملة من القيم المتعلقة بالأصالة (حيث استخدمت الشركة شعار «الشيء الحقيقي» في إحدى حملاتها الإعلانية في وقت من الأوقات) والحضارة الأمريكية، خاصة في الجنوب؛ حيث كان وقف إنتاج هذا المشروب بمثابة هجوم على قيم العملاء.

الدرس المستفاد من أزمة كوكاكولا هو أن الناس لا يشترون منتجًا أو فوائد (أو مذافًا)، بل يشترون مجموعة من القيم - إنهم يشترون حلمًا أو هوية؛ وهذا ينطبق على المنتجات عالية القيمة (سيارة العائلة) مثلما بنطيق على المنتجات منخفضة القيمة (المشروبات الغازية)، فنحن نعير عن هويتنا من خلال الأشياء التي نشتريها. ويعد المراهقون المتمردون من بين أكثر الستهلكين تحمسًا حين يتعلق الأمر بشراء هوية لأنفسهم: بداية من ملابسهم إلى الموسيقي التي يختارونها، فهم يحاولون أن يكتشفوا هويتهم ويعبروا عنها. وبأخذ أهمية القيم والهوية في الاعتبار، ينبغي على الأبحاث أن تبدأ بالعميل، وليس بالمنتج.

إن محاولة فهم الكيفية التي يعمل بها المنتج مع العميل محيرة، رغم أنها مفيدة؛ فغالبًا لا تتوافر سوى إشارات قليلة تنير الطريق أمامك. ففي إنجلترا، يُسمى سائل غسيل الأطباق المفضل حتى الآن «فيرى ليكويد». ورغم أن هذا الاسم كانت له قاعدة عملاء محدودة في «سان فرانسيسكو، فإنها كانت شديدة التمسك بهذا المنتج، لكن إذا منحت أي علامة تجارية الوقت، سوف تجد أنها تبني قيمها وهويتها الخاصة. وذات مرة بينما كنت أسير بين منازل الطبقة العاملة، سرعان ما وقعت عيناي على زجاجة «فيرى ليكويد»، يمكن رؤيتها بسهولة من الخارج، موضوعة بالقرب من نافذة أحد المطابخ. إن وضع زجاجة المسحوق بالقرب من النافذة عادة غريبة، إلا إذا كانت العلامة التجارية لها فيم تتعلق بتوافر الجودة والطموح والرعاية والفخر في المنزل. وإذا كانت لديك هذه القيم، فسوف تتباهى بها بالطبع. وإذا اشتريت سائل غسيل صحون رخيص الثمن، فسوف تخبئه عن أعن الآخرين تمامًا. إن «فيري ليكويد» بدل على جودة البيت الذي تديره، فقط مقابل بضع دولارات إضافية.

إن فهم فيم العملاء وهوياتهم وأحلامهم وطموحاتهم ليس بسهولة سؤالهم نفسها عما إذا كانوا يفضلون مشروب كوكاكولا أم مشروب بيبسي في اختبار تعمية، ووكالات الأبحاث تزداد إبداعًا يومًا بعد يوم في العمل على مثل هذه النوعية من الأبحاث. والنتيجة، من حين إلى آخر،

تكون هراء مصاغًا فى لغة مصقولة. فقد تُطرَح عليك أسئلة من فبيل:
«إذا كانت علامتك التجارية المفضلة سيارة/حيوانًا/ساعة/فيلمًا، فماذا
سيكون نوع هذه السيارة/الحيوان/الساعة/الفيلم؟». ولكن من كل هذا
الهراء، سوف تجد من حين إلى آخر طرف الخيط الذى سيوصلك
إلى إدراك الجانب الذى يتناغم فيه منتجك مع العميل، وبالتالى تتفادى
الوقوع فى نسخة أخرى من أزمة كوكاكولا.

يتعين على المسوقين الماهرين فهم سبب شراء الناس لمنتجاتهم، أو منتجات منافسيهم. وهم كذلك فى حاجة إلى معرفة الكيفية التى يشترى بها العملاء المنتج وكيفية استخدامهم إياه. ومرة أخرى أذكر أن العملاء يكذبون بدافع من التهذيب والحيرة، لذا فإن سؤالهم عن الكيفية التى يشترون أو يستخدمون بها المنتج سوف يعطيك آراء لا يمكن الاعتماد عليها؛ حيث ستسمع من العملاء ما يعتقدون أنه ينبغى عليهم قوله لك. وهكذا بدلًا من أن تسأل عن الآراء، ادرس السلوكيات.

المتاجر الكبرى لديها فرصة كبيرة فى اختبار سلوكيات العملاء: فلديهم تسجيلات كاميرات المراقبة وفواتير الحساب التى تظهر بالضبط ما يشتريه العميل وتحت أية ظروف (الوقت، وتنظيم المتجر، والموسيقى، والتدفئة، وما إلى ذلك)؛ فالمتاجر تنظم السلع المعروضة بأفضل شكل يدفعك إلى إفراغ حافظة نقودك بسرعة، وعند كل مدخل وفى أقصى ركن المتجر توضع بعض السلع الأساسية التى توضع فى المدخل ربما تكون فواكه وخضراوات، مما يعمل على دفعك للتوقف وبدء عملية الشراء. وفى أقصى ركن من المتجر قد تجد المخبز، حيث إن الخبز داخل المتجر ليس أكثر الطرق فاعلية من حيث التكلفة لإعداد الخبز فى المخابز الخارجية على يد المتخصصين. الخبز: إذ يفضل إعداد الخبز فى المخابز الخارجية على يد المتخصصين.

المرات فمخصصة للعروض الخاصة، لتعطى انطباعًا بأن المتحر ذو قيمة جيدة. وأثناء الانتظار لدفع الحساب، سوف تغريك القليل من السلم مرتفعة الثمن ومنخفضة التكلفة. وإذا ما سألت العملاء عن الكيفية التي يريد المستهلكون أن يُنظم بها المتجر، فستأتى إجابتهم مختلفة تمامًا:

- أن توضع كل السلم الأساسية قرب المدخل لمساعدة الناس على التبضع بسرعة إذا كان هذا هو كل ما يريدونه.
- أن توضع كل العروض الخاصة بالقرب من السلع الرئيسة لجعل توفير المال سريعًا وسهلًا،
- أن توضع الفاكهة والخضراوات بالقرب من آلة دفع الحساب، حتى لا تفطى عليها السلم الأخرى،
 - ألا تُعرَض أية حلوى عند ماكينة دفع الحساب لإغراء الزبون.

إن دراسة السلوكيات تظهر نتائج مختلفة تمامًا عن استطلاع الآراء. وقد ظهر خطر المبالغة في احترام رأى العملاء مع أحد تجار المنتجات الكهربائية بالتجزئة، والذي كان يبيع كل شيء من الكاميرات إلى الحاسبات ونظم الصوت. وحين سئل عملاؤه عن سبب شرائهم هذه المنتجات، أجابوا الإجابة المتوقعة، ألا وهي: إنهم اشتروا هذه السلم لأنها تجمع بين أفضل سعر وأعلى قيمة. وحين استمع تاجر التجزئة إلى نتائج هذا البحث، قرر أن يستخدم إستراتيجية تعتمد على السعر، وقد دفعه ذلك ببساطة إلى خوض حروب أسعار لا طائل منها، فقرر فريق البحث الخاص به أن يغير السؤال المطروح، وبدءوا في سؤال العملاء عن كيفية شرائهم السلم، ذلك في حال قيامهم بالشراء من الأساس. وقد كانت المقابلات تجرى مع العملاء بمجرد مغادرتهم المتجر، لذا لم يتح لهم الوقت الكافي لتبرير قراراتهم، وكانوا يُسألون عن عدد المتاجر أو

مواقع الانترنت التي زاروها، وعدد المنتجات التي قارنوها ببعضها، وطول الفترة التي قضوها في ذلك، وقد كانت النتيجة أن وجد تاجر التجزئة أن تجربة التسوق المعتادة كانت تجربة مجبطة للعميل؛ لأنه بشعر بالحبرة ازاء الاختيار بين المنتجات، والخدمات، والضمانات، وطرق الدفع، والتوصيل، والسمات الاختيارية وقد كانت هناك خيارات لا حصر لها. وهكذا بعد قيام العميل بزيارة ثلاثة أو أربعة محلات تُصيبه الحيرة؛ فقد كان كل ما يريده هو أن يتحدث مع شخص يمكنه الوثوق به، ليقدم له خيارًا بسيطًا وصفقة جيدة. والصفقة الجيدة بالنسبة للعملاء هي تلك التي تمكنهم من التباهي أمام أصدقائهم وعائلاتهم بأنهم قاموا بعملية تجارية رابعة من خلال التفاوض على التوصيل المجاني، أو زيادة فترة الضمان، أو الحصول على خاصية مميزة، أو أيًّا ما كان. والقيمة هنا لم تكن ذات معيار موضوعي، بل كانت احتياجًا عاطفيًّا إلى عدم الظهور بمظهر المغفلين بين أقرانهم؛ فالأمر برمته يتبلور في الحصول على قصة حيدة تظهر مدى ذكائهم. وبعد أن أدرك تاجر التجزئة هذه الحقيقة، قام يتغيير منهجيته مع العملاء، فظل متمسكًا باللصقات الحمراء الكبيرة الموضوعة على نوافذ المحل كي تعلن عن بضعة عروض خاصة، ولكنه لم يعد يحاول البيع بأسعار أقل من أسعار منافسيه. وعوضًا عن ذلك، قام بالتركيز على التجارب الداخلية للمتجر وطور مهارات البيع لدى طاقم العمل ليمنح العملاء الطمأنينة التي يبحثون عنها.

ومرة أخرى، يقود استطلاع الآراء ودراسة السلوكيات إلى اتجاهات متمارضة؛ فالآراء قادت إلى حرب أسعار غير مربحة، والسلوكيات أدت إلى إستراتيجية تعتمد على الخدمات مع طمأنة العميل بشأن الصفقة التى سيحصل عليها. لقد حولت أبحاث السوق تركيزها من المنتَج لتصبه على العميل، وهى قفزة لا يزال المنتجون يشعرون بعدم الارتياح لها. بصفتنا منتجين، نعرف منتجاتنا وخدماتنا وقد نعبها؛ فنحن نرغب دائمًا في التحدث عن مدى روعة منتجاتنا وخدماتنا. ولكن إذا كنا نريد النجاح، فلا ينبغى أن تكون نقطة انطلاقنا مما نملكه أو نفعله اليوم، بل لا بد من البدء بعملائنا بإدراك أو تخيل ما يريدونه أو يحتاجون إليه. نحن بحاجة إلى البدء في رؤية الكون بأعينهم هم، وليس بأعيننا المتحيزة؛ وهذا يعد تحولًا كاملًا

من سلطة المنتجين إلى الخلق المشترك

تم التحول من رؤية العالم بأعين المنتجين إلى رؤية العالم بأعين المستهلكين على نحو بطىء ولكن منتظم؛ فمنذ الأيام الأولى للثورة الصناعية، كان أسلوب التجارة الأساسى المعمول به هو «صَنِّع وبع»؛ حيث يقوم المنتج بالتصنيع أولًا، ثم يأمل في بيع ما صنعه. وفي عالم محدود الخيارات، استطاع المنتجون أن يحققوا نجاحًا بهذا الأسلوب. وقد كان بإمكانك أن تجد أسلوب «صَنِّع وبع» شديد السوء هذا في طوابير العملاء أمام المحلات في روسيا السوفيتية، أو مع الخدمات المتاحة خلال رحلات الطيران على خطوط الطيران السوفيتية. فقد كان المنتج – بشكل أساسى – هو الذي يملك كل السلطة، بينما يكون المستهلك مُحظوظًا إن سُمح له بشراء أي شيء. لقد تطلب الأمر ثورة مخملية اجتاحت أوربا الشرقية للإطاحة شيء. لقد تطلب الأمر ثورة مخملية اجتاحت أوربا الشرقية للإطاحة المناشوعية، وبالإطاحة كذلك بسلطة المنتج. وفي الغرب، كانت الثورة أكثر بطنًا وهدوءًا، ولكنها كانت مكتملة بالقدر ذاته.

لم يعد العملاء مجرد إضافة إلى أقصى طرف سلسلة القيمة، بل أصبحوا جزءًا منها. وعوضًا عن التفاعل الأحادى مع الشركة، باتت هناك تغذية راجعة متواصلة بين العملاء والشركة والعملاء الآخرين، ولم ۸١

يعد المنتج وحده أو حتى عميل بعينه هو الذى يملك القوة؛ فقد انتقلت السلطة من قبضة مؤسسة بعينها إلى شبكة العملاء بأكملها. وهذا يتطلب طريقة مختلفة فى التفكير فى الكيفية التى تتفاعل بها الشركات مع السوق والكيفية التى تخلق بها القيمة وتقدمها.

لقد كانت عملية دمج العميل في سلسلة القيمة الخاصة بالشركة شديدة الوضوح في المراحل الأولى للشركات الخدمية. فباعتبارنا عملاء، تتشكل خيرتنا عن المنتجعات ليس من خلال حودة الفندق، أو الشاطئ، أو الطعام، أو أي من وسائل الاسترخاء الأخرى، بل من خلال السائحين الآخرين في الفندق. فإن وجدت أنك تقضى إجازتك مع عاثلات سيئة الطباع، فمن الصعوبة بمكان أن تحظى بخبرة إيجابية حتى لو في أفضل الفنادق على الإطلاق، وهذه الحقيقة معترف بها منذ وقت طويل. فالسفينة «تيتانيك» وباقى السفن من عابرات الأطلسي كانت تفرض على الركاب نظام درجات إقامة متشدد، حيث كان يصنف الركاب عدة تصنيفات: ركاب الدرجة الأولى، وركاب الدرجة الثانية، وركاب الدرجة الثالثة. ونظام الدرجات هذا لا يزال معمولًا به في رحلات الطيران عبر القارات؛ فالخطوط الحوية تبذل قصاري جهدها لفصل درجة رجال الأعمال عن الدرجات الأقل، لأن رجال الأعمال برغبون في الاستمتاع بالهدوء بعيدًا عن إزعاج العائلات المسافرة مع أطفالها الذين لا يكفون عن الصراخ. وفي حالة وجود مقاعد شاغرة تسمح بترقية بعض الركاب من الدرجات الأقل إلى درجة رجال الأعمال، تكون شركات الطبر إن غاية في الدقة بشأن اختيار من ترقيهم من الركاب، إذا ما قامت بترقية أي منهم على الإطلاق.

وفى شتى أرجاء قطاع الخدمات، تريد الشركات المزيج المناسب من العملاء. والحراس الذين يقفون خلف الحواجز فى مداخل أندية الترفيه لا يقتصر دورهم على منع من لا يرتدون زيًّا رسميًّا من الدخول، بل إنهم كذلك يساعدون إدارة النادي على الحصول على المزيج المناسب من الزبائن. كذلك حين يطرح النادي عرضًا بتقديم المشروبات بنصف الثمن للزبائن من السيدات، فإن ذلك يكون بغرض تحقيق توازن بين أعداد الرحال والنساء؛ فهدف نادي الترفيه ليس محرد رقص الزيائن على صوت الموسيقي الصاخبة، بل يهدف كذلك إلى أن وجود النمط المناسب من الزيائن، وأن يشتهر يزيائنه من الطيقات الراقية. وقد صارت هذه الأماكن تدقق في اختيار زبائنها كالمطاعم الراقية التي تشترط لدخولها ارتداء ملايس رسمية. فعلى سبيل المثال، فندق «ذا ريتز» بلندن بفرض على الراغيين في دخوله من الرجال ارتداء سترة ورايطة عنق، حتى لو كان من أحل تناول الشاي؛ فالفندق لا يمكن أن يكون راقيًا ومتميزًا الا اذا كان زبائنه كذلك راقين ومتميزين.

أما على شبكة الانترنت، فقد أصبح العملاء كذلك جزءًا من عرض المنتج؛ فمشاركة العملاء تعزز من القيمة المفترضة بشكل يعجز المنتج وحده عن تحقيقه، والأمثلة على ذلك معروفة.

- موقع «أمازون» التجارى: تتمتع عروض الكتب التي يحررها القراء بمصداقية وثقة أكبر من عروض الكتب التي يحررها المنتج.
- «إيباي»: رغم أن «إيباي» يضمن لك جودة البائع إلى حد ما، فإن التقييم الذي يحصل عليه كل بائع من المشترين هو الذي يلعب الدور الأساسي في ضمان الجودة.
- «ويكيبيديا» هي منتَج يقدمه المستخدمون؛ فموقع «ويكيبيديا» يمثل المنبر، والمستخدمون هم من يقدمون المحتوى وجزءًا كبيرًا من القيمة.
- موقع «فيس بوك، وتويتر» وكل الوسائط الاجتماعية الأخرى تعتمد على المحتوى الذي يقدمه المستخدم، في حين أن دور الشركة - كما هي الحال مع ويكيبيديا - لا يتعدى تهيئة ذلك المسرح الذي يتم فيه التواصل.

كذلك تحد الشركات ذات الوجود المادي - على عكس الشركات التي تخدم عملاءها من عيالم الإنترنت الافتراضي - أن دمج العملاء في سلسلة القيمة الخاصية بها أميرًا عقلانيًّا، مثل شركية «ليجو» التي تنتيج ألعاب التكويين البلاستبكية بغزارة، والتي اعتبادت العمل بأسلوب التصنيع والبيع التقليدي، إلى أن اكتشفت موهبة وقدرات عملائها. والآن تحول الشركة أمهر مستخدمي منتجاتها إلى سفراء لاسمها التجاري، والذين لا يعملون على ترويج الاسم التجاري فحسب، بل يساعدون أنضًا في توجيه عملية الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، كما يتيح موقع شركة «ليجو» على الإنترنت لزائريه تصميم منتجاتهم الخاصة ثم شراءها. لقد قلبت «ليجو» نظام «صَنْع وبع» رأسًا على عقب؛ فهي الآن تبيع المنتجات التي صممها العملاء، ثم تصنع بالضبط ما يريده العميل وتسلمه إياه، وبذلك انتقلت السلطة من يد المنتج إلى يد السنهلك. وفيما يتعلق بالسلع الصناعية، تخدم البوليمرات التي تنتجها شركة «جنرال إليكتريك» عددًا من صفار المنتجين الذين يستخدمون «البوليمر» بدرجات ولأغراض واسعة الاختطاف، وهذا - بالطبع - يثير كل أشكال التحديات التقنية والإنتاجية التي لا يستطيع صغار المنتجين مجابهتها، ولا تستطيع كذلك «جنر ال البكتريك» التعامل معها من الناحية الاقتصادية. لذا قامت شركة «جنر ال اليكتريك» بإنشاء موقع «جنر ال اليكتربك بوليمر لاند»، وهو منتدى يستطيع مستخدموه أن يتشاركوا التجارب والمعرفة حول كيفية استخدام «بوليمرات جنرال إليكتريك»، وتستطيع هذه الشبكة حل الكثير من الشكلات؛ حيث تتحسن تجارب العملاء، بينما يزداد فهم الشركة للكيفية التي يعمل بها عملاؤها وما يحتاجون إليه.

ببساطة شديدة، يتولى العملاء الآن مسئولية جزء من سلسلة القيمة التي جرى العرف على أن تقدمها الشركة، وباتت الشركات تدع عملاءها يخدمون أنفسهم بأنفسهم. إننا يمكن أن نطلق على ذلك «منح العملاء زمام الأمور»، وهي - في بعض الحالات - طريقة لنقل التكاليف من على عاتق المنتج لوضعها على عاتق المستهلك. وقد بدأ أسلوب الخدمة الذاتية هذا في المتاجر الكبرى، ثم انتقل إلى محطات البنزين، ثم إلى الانترنت، كما أن شركة «إيكيا» قامت بتغيير سلسلة القيمة الخاصة بالأثاث من خلال تشجيع المتسوقين على تركيب أثاثهم بأنفسهم؛ وهو أسلوب فعال، ولكنه لا يأخذ في الاعتبار الكم الوافر من الاحتمالات التي يمكن أن تنتج من إشراك العملاء في جميع عمليات سلسلة القيمة، بدلًا من مجرد الاستعانة بهم في جزء من هذه العمليات.

كذلك، من المكن أن يتم إشراك العملاء في مراحل مبكرة من سلسلة القيمة، وقد يتم إشراكهم في عمليات تصميم، وتطوير، واختيار المنتجات. وقد أطلقت شركة «جوجل» نسخ أولية من خدمتي Timeline (الخط الزمني) و Similar Images (الصور المشابهة) بشكل خاص حتى تحصل على تقييمات المستخدمين، وتعدل المنتجات بناء على ما يريدونه، وهو ما يتعارض مع ما حلم به مهندسو «جوجل». والسياسة التقليدية التي تتبعها معظم شركات البرامج الإلكترونية هي إطلاق نسخ تجريبية لبرامجها حتى يساعدها المستخدمون على تحديد المشكلات والفرص.

وقد أطلق «فينكات راماسوامي»، الأستاذ في كلية الأعمال بجامعة «ميتشجان»، على هذا العالم الجديد اسم «تجربة الخلق المشترك للقيمة». وشأن أي فكرة جديدة، يكون هذا العالم الجديد معرضًا لخطر «تحويله إلى مجرد منتج» واختزاله إلى اتجاه جديد على يد الاستشاريين. والخصائص الثلاثة الأساسية لهذا العالم الجديد هي:

- تحول العملاء إلى جزء أساسى من سلسلة القيمة.
- تحول التفاعل مع الشركة من مجرد معاملة تجارية إلى حوار.
- قيام الشركة بتوفير الأساس الذي تتمكن شبكة العملاء من العمل خلاله.

والنتيجة المترتبة على ذلك هي تغير الدور الذي يلعبه قسم التسويق، طالما كان التسويق قسماً مستقلاً بذاته يقف في نهاية سلسلة القيمة، وفي أغلب الأحيان، يسمى «قسم المبيعات والتسويق». وقد وُجد هذا القسم لترويج ما تنتجه الشركة. ولكن لا يمكن للتسويق أن يستمر في ظل سطوة المنتج؛ فالتسويق لا بد أن يكون جزءًا من إطار تسويقي شمولي يؤثر في الشركة بأكملها. وفيما مضى، كانت أقسام التسويق تركز على سؤال بسيط، ألا وهو: «كيف تزيد إمكانات العلامة التجارية إلى أقصى حد؟»، ولكن التسويق الآن يحتاج إلى الإجابة عن عدد أكبر من الأسئلة. وقد حدد الكاتب «فيليب كوتلر» في كتابه في كتابه Marketing Moves ثلاثة أسئلة أساسية، وهي:

- كيف تستطيع الشركة تحديد الفرص المتاحة لخلق قيمة جديدة لتحديد أسواقها؟
 - كيف تستطيع الشركات خلق عروض قيمة جديدة واعدة بفاعلية؟
- كيف تستطيع الشركات استخدام إمكاناتها وبنيتها التحتية لتوصيل عروض القيمة الجديدة بفاعلية؟

ويمكننا إضافة سؤال رابع إلى هذه الأسئلة الثلاثة هو:

 كيف تتمكن الشركة من استخدام شبكة عملائها للإجابة عن الأسئلة الثلاثة الأولى؟ هذه الأسئلة الثلاثة لم يرد ذكرها على الإطلاق في المجموعتين، الرباعية (المنتجات، والسعر، والترويج، والمكان) أو الثلاثية (العملاء، والمنافسة، والقنوات) اللتين هيمنتا على نحو تقليدى على عملية التسويق. وحتى الآن، لا تزال معظم الشركات تجد صعوية في التعامل مع هذا العالم الجديد، كما لا يزال الكثيرون من العاملين في مجال التسويق يجدون صعوية في التعامل معه كذلك؛ فالحقائق القديمة أكثر راحة من هذا العالم الجديد، كما أن هذه الأسئلة الأربعة النقدية ليست جزءًا من السياسة اليومية المعمول بها في الشركات. وفي الغالب تتم الإجابة عن هذه الأسئلة لكل مشروع على حدة، والذي غالبًا ما يُدار تحت إشراف الاستشاريين، وهذا أفضل من لا شيء، لكن لا يزال أمام هذا الجزء من ثورة الإدارة الكثير ليكون فاعلًا؛ فانتسويق لا يزال في طور تجديد نفسه.

من إعلام الشبكات التليفزيونية إلى الإعلام المفتت

فى عام ٢٠٠٨م، كان الأمريكيون والبريطانيون يجلسون أمام أجهزة التليفزيون الخاصة بها بمعدل ٢٨ ساعة فى الأسبوع. وعلى مدار حياتهم، سوف يقضون تسع سنوات فى مشاهدة التليفزيون. وعلى مستوى الدول الأعضاء فى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، يقضى الناس حوالى ٢٢ ساعة أسبوعيًّا فى مشاهدة التليفزيون. فى الماضى، كانت قنوات الشبكات التليفزيونية الكبرى تهيمن على أعداد المشاهدين. على سبيل المثال، فى عام ١٩٨٠م حصلت الشبكات على حصة تقدر بنحو ٧٥ ٪ من مشاهدة نشرات الأخبار المسائية الرئيسة فى الولايات المتحدة، وكانت هذه هى السنة التى طرحت فيها مجلة «يو. إس نيوز آند وورلد ريبورت» السؤال التالى: «هل تزداد قوة تأثير النشرات الإخبارية التليفزيونية؟»، كذلك كانت هذه هى السنة التى قاست قاتى قامت فيها شبكة «سى إن إن» بثورة فى

الخيارات المتاحة وبتفتيت سوق التليفزيون. وبحلول عام ٢٠٠٨، قلت حصة قنوات الشبكات التليفزيونية من مشاهدة نشرة الأخبار المسائية إلى ٢٨٪ فقط، فقد حل محلها عدد كبير جدًّا من الخيارات من بين القنوات اللدفوعة. وهكذا تحول التليفزيون من وحش ضخم إلى قطيع كبير؛ فقد تفتت بشكل كبير، ولكنه يظل مهمًّا رغم ذلك.

لكن مملكة التليفزيون باتت الآن مهددة؛ ففي المملكة المتحدة في عام ٢٠٠٨م، كان نصيب التليفزيون من مجموع الإنفاق الإعلاني ٢٦٪، في حين حصل الإنترنت على ٨, ٢٤٪ من مجموع الإنفاق الإعلاني، وفي عام ٢٠٠٨م تجاوزت حصة الإنترنت من الإنفاق الإعلاني حصة التليفزيون لأول مرة. أما باقي الإنفاق الإعلامي فيذهب إلى الدعاية التي تعرض في الشوارع (الملصقات، وإعلانات الرعاية)، والصحف، والمجلات، والراديو، والسينما وهو ما يكشف عن نطاق واسع من الخيارات من بين وسائل الإعلام.

لقد غير صعود الإنترنت - مقابل أفول نجم التليفزيون - من طرق تعامل الشركات مع عملائها. ففي ظل مجد الشبكات التليفزيونية، كانت الدعاية تتبع منهجية خرقاء؛ حيث كانت توجه لقطاع عريض على أمل أن يؤتي جزء منها بثماره، وقد كانت هذه طريقة مبددة للمال. وقد اشتكى رائد الأعمال «جون واناميكر» صاحب متجر «فيلادلفيا» الكبير قائلًا: «لقد تبدد نصف المال الذي أنفقته على الدعاية، والمشكلة هي أنني لا أعرف أي النصفين هو الذي تبدد»، ويحتمل أنه كان متفائلًا حين قال ذلك؛ فقد صرح «ديفيد أوجيلفي»، الخبير في مجال الدعاية والإعلان، ومؤسس وكالة «أوجيلفي» الرائدة قائلًا: «إن ٩٩٪ من الدعاية لا تؤدي إلى بيع أي شيء من أي منتج». وفي عالم وسائل الإعلام العشوائية قد يكون ذلك حقيقيًا. وقد كانت هذه الإعلانات الموجهة تستهدف الجمهور

وفق شرائح الشاهدين لكل برنامج - وهو ما يعد عملًا أخرق. وكان ذلك يؤدي إلى هدر كبير، كما كان وسيلة أحادية الجانب في التواصل، فجاء الانترنت ليغير كل ذلك.

فالإنترنت يتيح لك التواصل الستهدف الفعال، وهنا يكمن سر قوة خدمة البحث المدفوع الخاصة بـ «جوجل»؛ فأصحاب الإعلانات يعلمون أنهم سيحصلون على الأشخاص الذين يهتمون بشدة بالسلع والخدمات التي يعلنون عنها - وهكذا انخفضت نسبة الـ٩٩٪ المهدرة من أموال الدعاية التي شكا منها «أوحيلفي» بشكل كبير حدًّا. وعلى النقيض من وسائل البث، فإن الإنترنت يتيح التواصل الثنائي، ويعتبر هذا ثورة في عالم الاتصالات كالانتقال من مرحلة استخدام الراديو (البث فقط) إلى مرحلة استخدام الهاتف (التواصل ثنائي الاتجاه)، وهكذا تغير التكنولوجيا طبيعة التعامل بين المنتج والمستهلك بشكل كامل. فمع التليفزيون، كان المنتج هو صاحب اليد الطولي، أما مع الإنترنت، فقد تبدل الحال، وأصبح العميل هو صاحب اليد الطولي. وهذا التغير له فوائد لكل من المنتج والمستهلك:

يقوم العملاء بتخصيص المنتج أو الخدمة التي يريدونها؛ فلم بعد الشكل الواحد من المنتج أو الخدمة يرضى جميع الأذواق. وقد جعل الانترنت من هذه القدرة الحماعية على تخصيص المنتجات والخدمات - بما يتلاءم مع ذوق ورغبة كل عميل - حقيقة؛ فأصبح بإمكانك أن تحدد بالضبط خواص الحاسب الذي تريد أن تصنعه لك شركة «ديل»، وأن تحدد الباقة التي تريدها من خدمات القنوات المدفوعة، والتليفزيون، والانترنت، والهاتف المحمول، والهاتف الأرضى عند الاشتراك في شركة «فيرجن»، كما يمكنك تخطيط عطلتك بالكامل عند زيارة واحد من مواقع شركات السياحة العديدة الموجودة على الإنترنت. وهذا الأمر يعود على

العميل بالكثير من الفوائد. بالإضافة إلى أنه يتيح للمنتج الحصول على تقييمات واقعية، فيعرف أى العروض تنجح وأيها لا ينجح، وبالتالى يقوم المنتج بتعديل عروضه بناء على هذه التقييمات. على سبيل المثال، تُعدِّلُ أنظمة الحجز فى الخطوط الجوية أسعارها وعروضها باستمرار كل رحلة على حسب تغير العرض؛ وبذلك يزيدون أرباحهم إلى الحد الأقصى وفى الوقت نفسه يحصل العملاء على أقصى استفادة مقابل أموالهم.

- (ب) أما المنتجون فيقلصون تكاليفهم وخسائرهم؛ فما إن تستبدل الشركة منهجية «البيع ثم التصنيع» بمنهجية «التصنيع والبيع»، تختفى كل مشكلات التكهن، ونفاد الكمية، والبيع بأسعار منخفضة، وحيثما يصبح العميل جزءًا من خلال الخدمة الذاتية (البنوك، وترتيبات الرحلات، ومواقع الإنترنت الاجتماعية)، تقل التكلفة على الشركة إلى حد كبير. وهكذا يصبح الإنترنت بمثابة النكسة التي يستطيع العميل من خلالها تخصيص المنتج أو الخبرة التي يرغب فيها.
- (ج) أصبح صوت العميل أكثر أهمية إلى حد كبير؛ فالإنترنت يجعل كلمة العميل مسموعة. وفيما مضى كانت القاعدة هى أن العميل يذكر الخدمة السيئة لعشرة أشخاص، بينما يذكر الخدمة الجيدة لثلاثة أشخاص فقط. وبالتفقد السريع عبر موقع أمازون، تجد أن أفضل عرض كتاب يحصل على مئات الترشيحات، وتتم قراءته آلاف المرات؛ فالكلمة على شبكة الإنترنت لها صدى كبير ومؤثر. وسواء كان المنتج كاتبًا أو صاحب فندق أو صاحب مطعم أو تاجرًا محليًا، فما من مكان له يختبئ فيه.

لم يعد العملاء يتسمون بالسلبية إزاء ما تنتجه الشركات، بل باتوا يشتركون بفاعلية في تشكيل مشترياتهم وتجاربهم. وهذه التفاعلية تؤدى إلى تغير الوسيلة التي تقاس بها فاعلية وسائل الإعلام.

كانت أكثر طرق القياس فاعلية وشيوعًا الإعلام والدعاية؛ ولها شقان، كما هو موضح فيما يلى:

- إجمالى حجم المشاهدة يقيس التغطية الإعلامية: على سبيل المثال، إذا كان إجمالى حجم المشاهدة ٢٠٠ فقد يعنى هذا أن ٧٠٪ من التعداد السكانى قد شاهد الرسالة بمعدل ٣ مرات فى الشهر. وتعد هذه الوسيلة مؤشرًا مفيدًا على التغطية الإعلامية، إلا أنها لا تعطى أى علامة على مدى فاعلية الإعلام أو الدعاية.
- أما اختبار مدى تذكر الإعلان بعد يوم من عرضه، والذى تحول اسمه فيما بعد إلى اختبار تذكر الإعلان في غير وقت العرض، فقد كان وسيلة بسيطة لقياس فاعلية الإعلانات، رغم بغض وكالات الدعاية والإعلان له، وهو يقيس عدد الأشخاص الذين يتذكرون مشاهدة الإعلان فعليًا. فاختبار تذكر الإعلان بعد يوم من عرضه يقيس التذكر بعد بدء عرض الإعلان بيوم واحد، أما اختبار تذكر الإعلان في غير وقت عرضه، فهو يأتى بالنتيجة نفسها ولكن تكاليفه أقل إلى حد كبير: حيث يُجرَى على مجموعات اختبارية من العملاء، فإذا لم يتذكر أحد الإعلان، فهذا يعنى أنه لن يساعد على بيع أية منتج، بغض النظر عن مدى الإبداع والعبقرية فيه؛ فالدعاية ينبغى أن تثبت في ذاكرة المشاهدين حتى بمكنها أن تثبت في ذاكرة المشاهدين حتى بمكنها أن تثبت في ذاكرة المشاهدين حتى بمكنها أن تثبت في فعالة.

هذه المقاييس غير مناسبة في هذا العالم المتفاعل، والذي يتيح الفرصة لمقاييس أكثر تحديدًا إلى حد بعيـد. ورغم أنك تعرف القليل جدًّا – أو لا تعرف شيئًا على الإطلاق - حول المعلومات الديموغرافية للأشخاص الذين يستخدمون موقعك، فإنك تعرف عنهم شيئًا أكثر أهمية بكثير، ألا وهدو: أنهم مجموعة ذاتية الاختيار اهتمت لسبب ما بموقعك. تتجنب دعاية الإنترنت خسائر الإعلانات التليفزيونية، ويوفر عدد الزائرين المتميزيين، ومعدلات النقر والشراء تقييمًا واقعيًّا للمنتجات التي تلقى رواجًا. وعلى أقل المستويات، تستطيع المشروعات المتوسطة والصغيرة أن تصبح هي نفسها الوكالات الإعلانية الخاصة بها؛ فهي تستطيع أن ترى بوضوح الصفحات التي يقبل عليها متصفحو الإنترنت والصفحات التي يتجاهلونها - وهكذا يمكنهم أن يعيدوا تصميم الموقع بناء على ما يريده الناس. وانطلاقًا من هنا يمكنهم أن بواظهوا على تنمية التفاعلية (قوائم البريد الإلكتروني، والمدونات، ومدندات العملاء)

تتيح شبكة الإنترنت للشركات تفادى إهدار أموالها على الدعاية فى وسائل الإعلام والاستهداف الدقيق للعملاء. إن الاستهداف - فى أبسط صوره-سياقى؛ بمعنى أنك إذا ما أدخلت فى مربع البحث مصطلح «الصيد بالصنارة فى إسكتلندا»، فسوف تظهر لك العديد من إعلانات البحث المدفوع عن العطلات وتعليم صيد الأسماك فى إسكتلندا. والاستهداف فى هذه الحالة يتسم بالدقة ويمكن حتى الشركات الصغيرة والمحلية من استهداف العملاء من جميع أرجاء العالم بشكل فعال من حيث التكلفة، وهدنه الشركات الصغيرة يمكن أن تستفيد من وسائل الإعلام العالمية حين تتمكن وسائل الإعلام العالمية الجانب الآخر من الدعاية السياقية، يظهر الاستهداف السلوكى. فهناك شركات، مثل شركة «فورم»، تقوم بتتبع سلوكيات المستخدمين على شبكة شركات، ومن خلال ذلك يمكن استناج اهتمامات العملاء، وبالتالى

عرض الإعلانات المناسبة لهنه الاهتمامات. وهكذا تركز الدعاية السيافية على هذه الصفحة، بينما تركز الدعاية السلوكية على الشخص نفسه، وبذلك صارت قضايا الخصوصية على شبكة الإنترنت لها وجود حقيقي فعلًا.

إن استهداف الأفراد، وليس الأسواق الكبرى، له تداعيات على إدارة الأرباح، والتي سوف تناقش بشكل أكثر تفصيلًا في الفصل الخاص بالماليات، والنقطة الرئيسة هنا هي أنك حين تعرف كم يكلفك اكتساب العميل (لأنك الآن تعرف حيدًا كيف تستهدفه بدقة)، وتعرف كم تكلفك خدمته، بمكنك أن تدرك ربحية كل عميل على حدة. وهذا ليس اهتمامًا أكاديميًّا فحسب، بل إنه بمُكِّن الشركة من تغيير المزيج التسويقي، وتغيير الشبعير، وتغيير المنتَج لتحقيق أقصى ربحية من وراء كل عميل بمفرده. على سبيل المثال، أجرت شركة «كانيتال وان» ٢٦ ألف اختيار سوق لبطاقات الائتمان الخاصة بها في عام ٢٠٠٦م فقط. وبإمكانهم أن يقدروا القيمة المتوقعة لكل عميل بناء على بيانات العميل والطريقة التي قدم بها طلب الحصول على بطاقة الائتمان الخاصة به؛ وهذا يتيح الفرصة لإجراء بعض التغييرات البسيطة على عروضهم، كما يمكنهم كذلك من إدخال بعض التعديلات على خدماتهم لزيادة ربحية من العميل إلى الحد الأقصى والحفاظ عليه لأطول مدة ممكنة. وحين يتصل العميل، تقوم أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالشركة بتعيين هوية المتصل، وتقوم بتحويله إلى خيار من بين ٥٠ خيارًا بناء على ما يحتاج إليه، مما يعطى ممثل الخدمة أكثر من عشرين معلومة حول الشخص المتصل. تدرك شركة «كابيتال وان» أن بطاقات الائتمان هي في الأساس معلومات، وأن استغلال هذه المعرفة الاستغلال الأمثل بمكنك من تعديل خدمتك بالشكل الذي يُرضي كل عملائك.

إن تفتيت وسائل الإعلام يعنى أن التسويق قد انتقل من مرحلة توجيه الدعاية إلى قطاع ضخم من العملاء إلى مرحلة الحوار المستهدف مع العملاء الفعليين أو المرتقبين. ولا تزال معظم الشركات أكثر ارتياحًا مع الأسلوب القديم؛ لأنه يتيح لهم التحكم في الرسالة ويتبع منهجيات ثابتة في تنمية وتقييم كل من الرسالة والإعلام. أما ذلك العالم المفتت المستهدف التفاعلي، فقد يكون بيئة أكثر ثراء للتسويق، ولكن التحكم فيه وإدارته أكثر صعوية؛ فلا تزال قوانين هذا العالم الجديد تُكتشف بينما يعيد التسويق تجديد نفسه.

الخلاصة

حين تنتقل السطوة من قبضة المنتج إلى قبضة المستهلك، تزداد أهمية التسويق؛ فهو فى طور التحول من كونه مجرد قسم قائم بذاته، دائمًا ما يتم دمجه مع المبيعات، هدفه الوحيد هو فرض أى منتج تنتجه الشركة على الجمهور الذى لا يرتاب فى شىء. لكن التسويق الآن أصبح لازمًا لنجاح الشركة؛ فخلق قيمة مفترضة قابلة للتطبيق للعملاء، واستهداف العملاء والحصول عليهم من خلال القنوات المناسبة، وتحقيق أمثل استفادة من المنتج، والتسعير والربحية - كلها أمور أساسية. وهذا التسويق الإستراتيجي ليس مهمة قسم مستقل بذاته، بل هو مهمة الإدارة العيا بأكملها.

إذا كان التسويق يتفاعل بشكل مختلف مع باقى أقسام الشركة، فلا بد أن يتفاعل بشكل مختلف مع العملاء؛ حيث لم يعد العملاء مجرد متلقين سلبيين ومجهولين للمنتجات والخدمات، بل أصبح فى استطاعتهم أن ينخرطوا فى سلسلة القيمة الخاصة بالشركة من خلال المساهمة فى

تصميم المنتج، وتطويره، وتوصيله، وتعديله بما يتناسب مع احتياجاتهم. فالعميل لا ينبغى أن يعامل فقط على أنه جزء من سوق كبير، بل يمكن تمييزه ومعاملته كفرد.

لقد نقل التسويق تركيزه على المنتَج ليصبه على المستهلك. ويدلًا من أن تبدأ بالمنتَج وتتمنى بيعه، ابدأ بالعميل وافهم آماله، ومخاوفه، وأحلامه، وسلوكياته، ومن ثم يصبح بإمكانك أن تستهدف العملاء بالمنتجات التى يريدونها، من خلال وسائل الإعلام التى يستخدمونها. فالتسويق يصير تدريجيًّا أكثر فاعلية وتركيزًا واندماجًا مع احتياجات العملاء والأنشطة الأخرى للشركة.

السلطة : التحول إلى عالم جديد مضطرب

إن كل الثورات التى قامت تتعلق بالسلطة بشكل ما، وثورة الإدارة ليست استثناء من ذلك.

كان النظام القديم بسيطًا؛ فالمديرون يديرون والعمال يعملون، أى أنهم لديهم العقل الذي يفكر، والعمال لديهم اليد التي تعمل، والعمال لم يكونوا مطالبين باستخدام عقولهم، وفي الوقت نفسه لم يكن متوقمًا من المديرين أن يستخدموا أيديهم، وفوق المديرين، يوجد أصحاب رأس المال، والرأسماليون، وهم إما يفلسون أو يزدادون ثراء. كان ذلك نظامًا مزعجًا جعل الثراء الفاحش يزداد جنبًا إلى جنب مع ازدياد الفقر المدقع وقد كانت السلطة والمال يمضيان يدًا بيد: فالملاك لديهم السلطة والمال، بينما العمال لا يملكون أي شيء، وكان الكثير من الأماكن عبارة عن أحياء لا توجد بكل منها إلا شركة واحدة، حيث لا يكون هناك لقاطنيها بدائل أخرى للعمل، بجانب شبكة ضمان اجتماعي محدودة جدًّا؛ ويذلك كانت القوة القسرية للملاك، وللمديرين بالتالي، هائلة.

تشهد طبيعة السلطة في عالم الأعمال تنيرًا جذريًّا، وقد كانت هناك أربعة تحولات أساسية على مدار الأعوام المائة الماضية، وليس هناك سبب للتفكير في أن هذه التغيرات سوف تتوقف أو سترجع للخلف.

- ا. تنتقل السلطة من أصحاب رأس المال للمتحكمين في رأس المال، أي من حاملي الأسهم إلى المديرين، فلم يعد العمال يثورون ضد الملاك:
 بل الملاك هم من سيعتبرون «ثائرين» ضد الإدارة إذا ما حاولوا معارضة رئيس مجلس إدارة الشركة.
 - تنتقل السلطة من المنتجين إلى المستهلكين.
 - ٣. تنتقل السلطة من قبضة الغرب إلى باقى أجزاء العالم،
- عدم التوازن بين أجور ذوى السلطة والذين هم دونهم: فهناك نظام جديد أصبحت فيه المهارة، وليست الملكية، هى الحد الفاصل بين النجاح والفشل.

وقد تغيرت طبيعة السلطة داخل المؤسسات بشكل كامل، فلم تعد المسئولية والسلطة متلازمتين، حيث انتهى عهد منح السلطة، بل إنها باتت تنتزع؛ وهذا يؤدى بدوره إلى إعادة هيكلة جذرية لوظيفة المدير والمهارات اللازمة للنجاح. وفهم واكتساب واستخدام السلطة كلها أشياء أساسية ليس من أجل التطور المهنى فحسب، ولكن من أجل إنجاز الأمور كذلك. وسوف تتم مناقشة هدذه الطبيعة المتغيرة للسلطة داخل المؤسسات بمزيد من النصيل في الفصل الخاص بالإدارة.

وسوف نستكشف معًا هذه التحولات الأربعة المذكورة أعلاه ونرى ما تعنيه بالنسبة المارسة الإدارة.

انتقال السلطة من أصحاب رأس المال إلى المتحكمين فيه

إن حاملى الأسهم يفقدون السيطرة على المديرين، وقد ضربت أزمة الائتمان مثالاً مدهشاً على انتقال السلطة من حاملى الأسهم إلى المديرين، ولكن ذلك ما هو إلا مثال واحد في سلسلة طويلة من الأمثلة التى تشير إلى الاتجاه ذاته، وقد توقع «آدم سميث» هذا التحول في السلطة الذي يأخذنا إلى مصير مجهول.

لقد أثيرت ضبعة كبيرة حول المكافآت الضغمة التى يحصل عليها المديرون التنفيذيون للمؤسسات غير الناجعة، وقد أطلق السياسيون عليها «مكافآت الفشل» أو «خصخصة المكاسب وتعميم الخسائر». فقد دهعت شركة «إيه. آى. جي». مكافآت بقيمة ١٦٥ مليون دولار رغم أنها كانت بعاجة إلى مبلغ يتراوح من ٨٥ إلى ١٨٥ مليار دولار من أموال دافعي الضرائب للخروج من أزمتها، ولكن هذا نقطة في بحر مقارنة بشركة «ميريل لينش» التي قامت بدفع مكافآت بقيمة ٢٠,٦ مليار دولار قبل أيام من إتمام عملية دمجها في بنك «أوف أمريكا»، ولولا عملية المدمج هذه لأعلنت «ميريل لينش» إفلاسها. وفي المملكة المتحدة حصل المدير التنفيذي لبنك «آر.بي. إس». على ٢٥ مليون دولار لتوضع في صندوق معاشه في اليوم الذي ترك فيه الشركة، ويبدو أن ذلك كان مكافأة له لاسهامه في تدمير البنك.

إن المصرفيين فى الأساس قلة سلطوية مهيمنة، وهم يؤكدون الاعتقاد بأنهم كبار جدًّا على الإخفاق: وقد أمدهم انهيار بنك «ليمان براذرز» بسلطنة كبيرة. بما أن انهيار بنك «ليمان» كاد أن يقود النظام بأسره إلى الانهيار، فمن المستحيل أن يُترك أى بنك آخر ليفشل فيما بعد، وبمجرد قبول ذلك الاعتقاد تصير تلك القلة في موضع السلطة؛ فللحفاظ على النظام عليك أن تحافظ على

البنوك، مها يعنى ضرورة الحفاظ على المواهب، وبالتالى ضرورة دفع المكافات. وتؤكد الزيادة المطردة لعدد المصرفيين العاملين في الحكومة أن محاولات إصلاح النظام موضوعة في يد من تسببوا في انهياره من الأساس.

وهناك منطق مغلوط في هذه القصة؛ فقد أظهر المصر فيون قدرة ثابتية على الفشل في مهمتهم الأساسية التي تتمثل في توزيع رأس المال بشكل جيد، لقد كان هؤلاء يخرجون من أزمة ليواجهوا أخرى؛ فمن أزمة المدخرات والقروض إلى أزمـة الدين الشديدة، إلى أزمـة صندوق «إل. تى. سى. إم» (لونج تيرم كابيتال مانجمنت)، ثم أزمة إفلاس شركات الإنترنت، إلى أزمة الائتمان. لكن قد تكون الموهبة هي المشكلة، وليست الحل؛ فهناك دائمًا ذلك الافتراض بأنه في حالة عدم دفع هذه المكافآت لتلك المواهب، فسوف بذهبون إلى مكان آخر حيث يحصلون على مال أكثر، وريما يؤسسون مزارعهم النباتية الخاصة في «فيرمونت». هذا المنطق المغلبوط يؤكد أن هذه المكافآت ليس لها أسياب منطقية، بل الأمر متعلق بالسلطة. فالقادة يحصلون على مكافآت لا يستحقها إلا رواد الأعمال المغامرون، وذلك مقابل أدائهم البيروقراطي؛ فهم يؤدون عملهم بشكل جيد حين يكون الاقتصاد جيدًا، بينما يأتي أداؤهم مترديًا حين يكون الاقتصاد سيئًا. وقليل منهم فقط هم من يخرجون عن اتجاه الاقتصاد السائد ويحدثون فارقًا حقيقيًا - وهكذا لا تكون المكافآت للنجاح أو الفشل، وإنما للسلطة.

لقد حصل هؤلاء المصرفيون على مكافآت ضخمة بتكلفة كبيرة وقعت على عائق كل من دافعى الضرائب وحاملى الأسهم. وقد فشلت القواعد التنظيمية في التحكم في هؤلاء، والأسوأ أن حاملى الأسهم قد أخفقوا في التحكم فيهم؛ فحاملو الأسهم متفرقون ومتشتتون، وبالتالى من الصعب

عليهم أن ينسقوا، ويتحكموا ويفرضوا التغيير، وقد عُين مديرو الشركات في مناصبهم من أجل تمثيل مصالح حاملي الأسهم، ولكنهم فشلوا في هذه المهمة. في الواقع، المديرون غير التنفيذيين هم قلة مهيمنة تقوم بفرض نفسها وتخليد نفسها بنفسها وخدمة مصالحها بنفسها، كما أن العديد من هؤلاء المديرين التنفيذيين يعملون في شركات متعددة حيث يتواصلون مع بعضهم بعضًا؛ فهم يمثلون شبكة مهيمنة منتفعة لها قيمها الأصول، أية مشكلة في الموافقة على أن يُمنح المدير التنفيذي لبنك «أر. بي.إس» المحال للمعاش ثروة صغيرة تقدر بـ ٢٥ مليون دولار، وحين تكون ثروتك ١٠٠ مليون دولار، وحين تكون شروتك من الطبقة المهيمنة منفصلة تمامًا عن باقي المجتمع، وقد يشمئزون من وصف «القلة المهيمنة» رغم أنهم قد يطربون فرحًا إذا ما أطلق عليهم النخبة، مع أن الفارق بينهما ضئيل جدًا ويعتمد على درجة إمانك بهما هؤلاء الأشخاص من أجل الصالح العام.

لقد فقد حاملو الأسهم سلطتهم، وهم فى العادة يوافقون دون إبداء أية اعتراضات على التعيينات التى تتم فى الشركة، وفى الحالات النادرة التى يعترضون فيها، فإن هذا يعد«ثورة». فى عام ٢٠٠٤م واجه «مايكل أيزنر» اعتراضاً من حاملى الأسهم على خططه بشأن فيادة شركة «ديزنى». وفى تناقل الصحافة لهذا الخبر، ذُكِر أن هذه «الثورة» قد تضمنت تعليقات جارحة من حاملى الأسهم «المتمردين» – وهذه اللغة لها دلات قوية. لقد جرى العرف على أن يثور العمال ضد المديرين، وربما يثور الموظفون ضد أصحاب الشركات، ولكن أن يثور حاملو الأسهم ضد المديرين فلامرين هذا يظهر تحولاً جذريًا فى السلطة. لقد توقع «كارل ماركس»

أن يثور العمال ضد الرأسماليين، أما تقبل فكرة أن يتمرد الرأسماليون ضد العمال فيشبه تقبل فكرة ركوب الدراجة إلى القمر.

من السهل، ولكن من الخطأ، أن نلوم المصرفيين فحسب؛ فالتحول في السلطة واضح في كل مكان كذلك. في أزمة إفلاسي شركات الإنترنت، حصل ٢٦ من كبار المديرين التنفيذيين من ٢٠ شركة – أعلنت إفلاسها على ٦٥, ٢ مليار دولار مكافأة لهم على خسارة كل أموال حاملي الأسهم. لقد كون هؤلاء ثروة من فشلهم، ولو أنهم نجحوا لكونوا ثروة أكبر. لقد كان للمديريين رهان وحيد على النجاح: واكتشف حاملو الأسهم أنهم يتحملون ١٠٠٪ من المخاطرة، وقد حذا المديرون التنفيذيون للبنوك حذو المديرين التنفيذيين لشركات الإنترنت. وقد استطاعت الشركات العشر الأولى من حيث الحصول على تمويل من برنامج إغاثة الأصول المتشرة التابع للحكومة الأمريكية، الحصول على ١٤٠٤م، كافأ المديرون التنفيذيون الإنقاذ لحمايتها من الإغلاق. في عام ٢٠٠٧م، كافأ المديرون التنفيذيون لهذه الشركات العشر أنفسهم ب٢٤٢ مليون دولار لأنهم ساعدوا شركاتهم على الإفلاس.

وهــذا التحـول فى السلطـة ليس مفاجأة؛ فقـد تنبـأ الأب الروحى لاقتصـاد السوق الحر بما سيحدث حين تنفصـل الملكية عن الإدارة. فى كتابـه The Wealth of Nations أشار «آدم سميث» إلى الشركات التى يمتلكها حاملو أسهم متغيبون.

لا يمكن أن يُنتظّر من مديرى مثل هذه الشركات، الذين يديرون أم يُنتظّر من مديرى مثل هذه الشركات، الذين يديرون أموال عيرهم وليس أموالهم الخاصة، أن يحافظوا على هذه الأموال بالحذر القلق ذاته الذي يحافظ به الشركاء في الشركات الخاصة على أموالهم ... وبالتالى، لا بد أن الإهمال والإسراف سوف يعميان إدارة شئون مثل هذه الشركات.

كان «آدم سميث» يتوقع أن المديرين سيرعون مصالحهم أولًا قبل مر اعاة مصالح حاملي الأسهم، فإذا كان «آدم سميث» محقًّا، وإذا كانت الدلائل على أزمة الائتمان صحيحة، فستكون هناك نتائج خطيرة بحق.

إن النتيجة الأولى هي أن القواعد التنظيمية ستتخلف دومًا عن الكارثة بخطوة واحدة؛ فواضعو القواعد سينشغلون بمناقشة أعراض الأزمة المصرفية، وليس السبب، والأعراض هي أشياء من قبيل نسب غير مناسبة من رأس المال، وممارسات إقراض ضعيفة، وعدم الفهم الكافي للصكوك المالية المعقدة والمحفوفة بالمخاطر، والسبب الأساسي للأزمة أعمق من ذلك: إنه انتقال السلطة إلى قبضة المديرين الذين يقومون بإدارة البنوك لصالحهم؛ مما يعنى زيادة عوائدهم إلى الحد الأقصى، وتقليل المخاطر التي يتعملونها إلى أدنى حد. حتى خيارات الأسهم لا يمكن الاستفادة منها بشكل كبير في توحيد مصالح المديرين وحاملي الأسهم لثلاثة أسياب على الأقل:

- بمكن دائمًا إعادة تسعير الأسهم، مما يجعلها بمثابة رهان أحادي الاتحام.
- خيارات الأسهم، إضافة إلى حزم الأجور الكبيرة: إذا ما ساءت الأمور يفقد المديرون فرصة لزيادة أرباحهم، ولكنهم لا يخسرون ثروة حقيقية، على عكس حاملي الأسهم الذين يتكبدون خسائر حقيقية.
- أسرع طريقة لرفع سعر السهم هي خفض التكلفة وعمليات الاستحواذ التي تؤدي إلى خفض التكلفة إلى حد أكبر، وإتاحة فرص الهبكلة المالية؛ فليس بإمكانك أن تختصر الطريق إلى النمو، كما أن معظم عمليات الدمج ذات قيمة زهيدة بالنسية لحاملي الأسهم التابعين

للطرف المستعوذ، ومصالح المديرين قصيرة الأجل ليست مصالح حاملي الأسهم طويلة الأجل نفسها.

أما النتيجة الثانية فهى وجوب زيادة عدد الشركات التى يقوم أصحابها بإدارتها بأنفسهم. والشواهد فى هذا الشأن متفاوتة؛ فشركات الخدمة الاحترافية تدار من خلال ملاكها أنفسهم، وشركات المحاماة والشركات الاحترافية تدار من خلال ملاكها أنفسهم، وشركات المحاماة والشركات الاستشارية لديها سجلات رائمة حافلة بالأرباح والنمو، ولكنها معرضة للفشل مثل كل الشركات الأخرى. لقد انهارت شركة «آرثر أندرسون» من الداخل خلال شهر من اكتشاف دورها فى فضيحة «إنرون»، ولم تكن مجموعة «جولدمان ساكس» حصينة ضد أزمة الائتمان واضطرت لتحويل نفسها إلى بنك، مع أن معاناتها ربما كانت أقل من نظرائها من المجموعات الأخرى المعروفة. وهناك بعض الشركات التى تكون – ببساطة – كبيرة جدًّا على أن تكون شركات خاصة؛ فشركة «إكسون» وباقى شركات النفط الكبرى وشركات الاتصالات تحتاج إلى رأسمال يفوق مقدرة حتى الأفراد الأثرياء الذين يقومون على إدارة شركاتهم الخاصة.

أما النتيجة الثالثة فهى إدراك أن بعض البنوك ليست أكبر من أن
تتعرض للفشل، بل إنها أكبر من أن تحافظ على استمرار نجاحها. فالبنوك
الآن تدار لمصالح المديرين قصيرة الأجل، والتى لا تهدف إلا لتعظيم
أرباحهم الخاصة. ويستحسن هؤلاء المديرين تحمل البنك مخاطر مُبالنًا
فيها، فإذا ما حققت هذه البنوك نجاحًا لسنوات قليلة، سيجمع هؤلاء
المدراء ثرواتهم. وحين تخفق البنوك في النهاية بسبب تكشير المخاطر
عن أنيابها أو بسبب الاضطرابات الاقتصادية، يظل المديرون محافظين
على ثرواتهم حتى مع إفلاس البنك، بينما يخسر الملاك كل شيء. إن

كلاً من المديرين والملاك ينظر إلى الاستمرارية والمخاطرة من وجهات نظر مختلفة، وما إن تصير أزمة الائتمان ذكري، فسوف تتوجه الصناعة المصرضة إلى أزمتها التالية.

انتقال السلطة من المنتجين إلى المستهلكين

لقد أحدث «هنري فورد» ثورة في صناعية السيارات بنموذج سيارات «فورد» من الطراز «تي»، وقد كان هدفه هـو: «صناعة سيارة للجماهير العظيمــة». وقد حقــق نجاحًا: فقد تم إنتاج ١٥ مليــون سيارة من الطر از «تبي»، ويرجع جزء من هذا النجاح إلى دفعه بالأسعار إلى الانخفاض: وكان معنى ذلك أن تحدث ثورة في الإنتاج (فقد قدمت «فورد» لأول مررة خيط التجميع المتحرك) وفي سلاسيل القيمة (قيام بدمج جميع العمليات الضرورية، حتى امتبلاك الغابة التبي تخرج منها الأخشاب اللازمية لصناعة السيارات). وكان ذلك بعني أيضًا تقليص الخيارات. ان «هنري فيورد» مشهور بذلك التصريح الذي قال فيه: «يستطيع العميل أن يحصل على سيارة باللون الذي يريده طالما أنه اللون الأسود». وقد سحبت شركة «حنر ال موتورز» البساط من تحت شركية «فورد» بتوفير خيارات؛ حيث تجاوزت مجرد تقديم ألوان مختلفة إلى تقديم سيارات مختلفة: «شيفروليه، ويونتياك، وأولدزموبيل، ويويك وكاديلاك»، ووفقًا لما قاله «ألفريد سلون»: قدمت «جنر ال موتورز» «سيارة لكل مستوى اقتصادي ولكل غرض»، وقد كان ذلك بمثابة تحول جذري. لقد نجحت شركية «فورد» برؤيية للنجاح تتمحور حول المنتج: رضع فاعلية الإنتاج إلى الدرجـة القصوى. أما «جنرال موتورز»، فقد نجحت برؤية للعالم تتمحور حول العميل - منح كل عميل الحق في الخيار. لقد استمرت هذه الزيادة الفاجئة فى الخيارات المتاحة؛ حيث يقدر معهد التسويق الغذائى (٢٠٠٤ م) أن متوسط عدد السلع المخزنة فى المتجر التجارى الواحد فى الولايات المتحدة قد تضاعفت ست مرات ما بين عامى ١٩٧٠م و ١٩٩٩م؛ أى ارتفع من ١٩٧٠ إلى ٤٩٢٢٥ سلعة، وفى مثل هذا العالم الحافل بالخيارات، تلقى الشركات التى تركز اهتمامها على المنتج شر هزيمة على يد الشركات التى تركز اهتمامها على العميل. وفى هذا العالم الجديد، إذا كان المال ملكًا، فإن العميل إمبراطور؛ فالقوة وفى هذا العالم الجديد، إذا كان المال ملكًا، فإن العميل إمبراطور؛ فالقوة وهذا ما يضع تجار التجزئة فى موقف قوة مقارنة بمورديهم، وكذلك يضع صناع السيارات فى موضع قوة مقارنة بمورديهم؛ إن طرف سلسلة القيمة الذى يقبع عنده العميل هو الطرف الذى تكمن فيه السلطة، ويمكن إدراك ذلك من الأرباح المحققة فى كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة.

لاكتشاف قوة علاقتك بالستهلك، قم بزيارة أقرب مقهى «ستاربكس» إليك واطلب فنجان قهوة، ثم حاول أن تستشف عمليات سلسلة القيمة التى تكمن وراء هذا الفنجان. فسعر الجملة للرطل الواحد من البن هو الله عننا، وهذه الكمية تصنع من ٣٠ إلى ٤٠ فنجانًا من القهوة (وفقًا لدرجة تركيز القهوة التى تفضلها وحجم الفنجان الذى تحبه)؛ وهذا يعنى أن سعر البن الداخل فى إعداد فنجان القهوة الواحد أربعة سنتات: سيحصل المزارع الذى أنتج حبات البن على سعر أقل من سعر الجملة هذا، والمرجح أنك ستقوم أنت بدفع من ٢ إلى ٣ دولارات مقابل فنجان القهوة الذى تناولته. لقد أضاف «ستاربكس» بالتأكيد قيمة وتكلفة كبيرة إلى العملية – أضاف قيمة تكفى لتحويل ما يساوى أربعة سنتات من حبات القهوة إلى ربح يتراوح ما بين ٢ إلى ٣ دولارات. إن القيمة لم تعد ملازمة للمنتج (المزارع)، بل باتت ملازمة للسلسلة التى نتعامل مع العميل (ستاربكس).

وفي محال الحاسبات الشخصية، توصل «مابكل ديل» إلى الاكتشاف نفسه: أن القيمة ملازمة للعميل. فحين كان مر اهمًّا، قام يتفكيك أجهزة كمبيوتر مختلفة من بينها حاسب شخصي ماركة «آي بي إم» يُقدر ثمنه بـ ٣٠٠٠ دولار. وقد توصل إلى أن تكلفة عناصر الجهاز تبلغ حوالي ٥٠٠ دولار. ويتضمن مبلغ الخمسمائة دولار هذا كلَّا من التصميم الدقيق، وتكنولوجيا وهندسة المعالج، والذاكرة، واللوحة الأساسية، ولكن القيمة لا تكمن في التكنولوجيا، بل تكمن في آخر مرحلة من سلسلة القيمة: تركيب مكونات جهاز الكمبيوتر بناء على طلب العملاء وشحنها لهم مباشرة. إن الاستغناء عن بائع التجزئة ليس بالأمر الهين، ففي هذه المرحلة الأخيرة تكمن ٨٠٪ من القيمة.

إن بائع التجزئة في مجال صناعة الملابس يحصل في المعتاد على ما يتراوح ما بين ٣٠ إلى ٥٠ دولارًا من كل ١٠٠ دولار من القيمة. فتكلفة المواد الخام تبلغ حوالي ١٠ دولارات ويحصل عامل مصنع الملابس في آسيا على ما يتراوح ما بين ٢ إلى ٦ دولارات، أما الباقي فيذهب إلى الضرائب والنقل والتأمين والنفقات العامة والتكاليف ومكسب صانع الملابس، وحيثما نظرت، تجد أن معظم القيمة ومعظم التكاليف تكمن لدى الشركة التي تملك امتياز التعامل الماشر مع العميل؛ فتحسن إنتاجية صانع الملابس بنسبة ٢٠٪ له أثر لا يذكر على اقتصاديات تاجر التجزئة، في حين أن تحسين فاعلية بيع التجزئة نفسه له أثر مدهش على ربحيته.

ليس بإمكان كل الشركات التعامل المباشر مع العميل؛ فليس الجميع تجار تجزئة، والطريقة البديلة لإقامة علاقة مباشرة مع العميل تكون من خلال إطلاق علامة تجارية، ويُظهر الفصل الخاص بالتسويق أن العلامات التجارية صارت أكثر أهمية للبقاء في هذا العالم الجديد المضطرب.

هناك صراع قوة حتمى بين العلامات التجارية وتجار التجزئة، وقد قادت متاجر البقالة الكبرى في المملكة المتعدة ثورة إنتاج المنتجات التي تحمل العلامة التجارية الخاصة ببائع التجزئة أو اسمه، وبحلول عام ٢٠٠٤م كانت هذه المنتجات تملك ٤٢٪ من حصة السوق من أصناف السلع التي نتنافس عليها، مع امتلاك بعض الأسواق مثل سوق الوجبات الجاهزة لأكثر من ٧٠٪ من حصة السوق، والموردون للمتاجر هنا يواجهون خيارًا قاسيًا: فإما أن يستثمر في العلامة التجارية الخاصة، أو يكون خاضعًا لهوى المتجر. إن الجانب الذي يملك امتياز العلاقة المباشرة بالعميل هو الجانب الأقوى، والعلامات التجارية القوية يمكنها أن تواكب قوة المتاجر. فالعلامات التجارية التي كونت امتياز العلاقة المباشرة بالعميل الخاصة بها، من المنظفات إلى مشروبات الفاكهة المركزة، تقف متماسكة أمام المنتجات التي تحمل العلامة الخاصة بتاجر التجزئة، بل إن أقوى العلامات التجارية يمكنها حتى أن تتحكم في تجار التجزئة، فصناع العلامات التوزيع، بداية من تنظيم عملية التسعير وحتى العرض.

لا تتأتى سلطة العميل من الخيارات الكثيرة فحسب، ولكنها تتأتى المنا من المعلومات الوفيرة. وفي الماضي، كان هناك عدم تكافؤ كبير ببن المنتج والمستهلك؛ حيث كان المنتج يعرف كل شيء عما ينتجه، وكان يحدد ما يريد أن يعرفه العميل، وكل هذا يتغير الآن؛ فالعميل – على الأرجح بات يعرف ما يكفي لتحدى المنتج واتخاذ قرارات أكثر وعيًا فيما يتعلق بالخيارات المتاحة له – أما في الماضي، فربما لم يكن العميل يعرف أن لديه خيارًا من الأساس. وقد كانت مهنة الطب مثالًا نموذ جيًّا على السوق الذي يتحكم فيه المنتج؛ فقد كنا نذهب إلى الطبيب الخاص بنا، والذي كان يقرر أفضل علاً ج لنا؛ فنحن نواجه المشكلة والأطباء لديهم الحل،

وكنا نعتمد على مهاراتهم ومعرفتهم. أما الآن فالمرضى أصبحوا أكثر وعيًّا؛ فهم يختبرون الأطباء، ويستكشفون البدائل، ثم يحددون لأنفسهم أفضل المتخصصين لاستشارتهم. وبعض الأطباء يسعدون بهذا، والعديد لا يسعدون بذلك.

في الماضي، كان العملاء سلبيان؛ فقيد كانبوا بشترون البضائع والخدمات من بين الخيارات المحدودة جدًّا التي كان المنتحون بقدمونها، ولكنهم الآن أصبحوا أكثر إيجابية؛ ضرأى العميل بات يدفع المنتج إلى الانصات والاستحابة له إلى حد منز أبد، ورأى المستهلك بالتأكيد يساعد ياقي المستهلكين على اتخاذ قر از أكثر وعيًا، وعلى أسبط مستوى، فإن تقييمات العملاء على موقع «أمازون» التجاري لها قيمة أكثر من الوصف الـذي يقدمه المنتج للسلعمة نفسها. فالمنتجون يخبروننا بما يريدوننا أن نعرفه: أما المستهلكون فيخبروننا بما نحتاج إلى معرفته؛ وبذلك صار صوت العميل أكثر علوًّا ومهابة، واليك بعض الأمثلة على ذلك:

- تعرضت المحاصيل المعدلة وراثيًّا إلى هجوم مستمر من قبل جماعات الضغط البيئية في أوريا، مما أدى إلى وضع قيود قوية على الأغذية المعدلة وراثيًا، والتي أطلق عليها اسم «أغذية فرانكنشتاين»، في أوربا - بغض النظر عن أحقية جماعات الضغط البيئية هذه في الاحتجاج من عدمه؛ فقد كانت لاحتجاجاتهم قوة لا ينكرها إلا جاحد. لقد رَوَّعت السياسيين إلى حد دفعهم إلى فرض رقابة محكمة على المحاصيل المعدلة وراثيًّا،
- ظهر فحأة مشروب يُسمَّى «صانى ديلايت» وأصبح المشروب المفضل بين الأطفال في الملكة المتحدة. وعندما انتشرت المخاوف الصحية بشأن هذا المنتَج اختفى المشروب من الأسواق بالسرعة نفسها التي ظهريها.

وفى عام ١٩٩٠م، قامت شركة «بيربيه» بسحب كل منتجاتها من السوق بعد اكتشاف وجود البنزول فى بعض زجاجاتها، وقد أكد «ويليام إم. جريج»، المتحدث الرسمى باسم إدارة الغذاء والدواء، أنه ليس هناك خطر كبير، حيث قال: «بهذه المستويات لا يوجد خطر مباشر – فقط سيكون هناك خطر إذا ما استهلكتم من هذا المشروب آا أوقية سأئلة على مدار العديد من السنوات، وحينها قد يزيد احتمال إصابتك بمرض السرطان بنسبة واحد فى المليون، وهو ما يعتبر احتمالًا تافهًا». ربما كان هناك خطر صحى، ولكن الخطر الذي تعرضت له سمعة العلامة التجارية كان أكبر كثيرًا، وقد أنقذت شركة «بيربيه» سمعتها من خلال رد فعلها المبالغ فيه على مشكلة بسيطة.

والشيء الأكثر إيجابية هو أن سلطة العميل باتت تُسخُّر لأجل التعاون المشترك في خلق السلع والخدمات المستقبلية. وقد وضع «فينكات راماسوامي» مخططًا تفصيليًّا لعملية التعاون المشترك في خلق السلع والمنتجات في كتابه The Future Of Competition. والحجة الأساسية هي أن زيادة التفاعل والحوار مع العملاء ضروري لإنتاج سلع وخدمات ناجعة، وهذه العملية تنظر إلى تجربة العميل بالكامل، وليس إلى المنتج نفسه. وهذه المنهجية تتعارض إلى حد ما مع المنهجية قديمة الطراز والتي يطلق عليها إستراتيجية المحيط الأزرق، والتي لا تزال تعتمد على إجراء بعض الأشخاص الأذكياء للتحليلات، بحيث يخرجون في النهاية بمنحنيات القيمة الحصيفة. ولا تزال إستراتيجية المحيط الأزرق إلى بمنحنيات القيمة المصادة في بنتج والمستهلك يستهلك، لكن عملية المشاركة في خلق المنتجات والخدمات تتحدي هذه الرؤى؛ حيث إن العملاء ينتظرون أن سُممَ صوتهم.

لا تملك كل الشركات رفاهية العلاقة المباشرة بالعميل؛ حبث ان التواحد في أقصى طرف سلسلة القيمة، بعيدًا عن العميل، يمكن أن يكون أمرًا غير مريح. إن صناع السيارات يقسمون مورديهم إلى ثلاث درجات: موردو الدرجة الأولى هم الموردون الأساسيون، وموردو الدرجة الثانية هم الذين يوردون لموردي الطبقة الأولى، أما موردو الطبقة الثالثة، فهم عدد لا يحصى من صغار الموردين في نهاية سلسلة القيمة، وحمن يمر صناع السيارات بأزمة تؤثر عليهم، فإن آثار هذه الأزمة تكون أشد على الموردين. فالتعرض لمنافسة شديدة من الموردين الآخرين والاعتماد القوى على عدد قليل من العملاء الأساسيين يجعلان الموردين في مهب الريح. لذا، فإن ما لا يثير الدهشة أن موردي وصناع السيارات سرعان ما يدمجون شركاتهم معًا. وتقدر شركة «بي. دبليو. سي» أنه ما بين عامى ١٩٨٨م و٢٠١٥م سيقل عدد الموردين من ٣٠٠٠٠ إلى ٢٨٠٠، فيما بعد بمثابة ثورة كبيرة رغم بطء حركتها.

إن نجاح الشركات رغم بعدها عن التعامل المباشر مع العميل ليس بالأمر المستحيل. فإذا كانت لديك أقل تكلفة إنتاج (الشركات القائمة على الكشف عن النفط وإنتاجه أو شركات التعدين على سبيل المثال)، فسوف تكون آخر شخص يمكن أن يتعرض الأي حرب أسعار أو انهيار للسوق. وبالمثل، فإن الشركات التي تملك تقنيات رفيعة المستوى خاصة بها (شركات الأدوية، وشركات البرامج الإلكترونية) عادة ما تحقق نجاحًا. وبعض الشركات، ومعظم شركات القطاع العام، تتمتع باحتكارات طبيعية تحمل الأمور سهلة عليها. إن القطاع العام محصن ضد الكساد في الواقع، لكن إذا كنت تفتقر إلى التكنولوجيا والميزة التنافسية المتمثلة في انخفاض التكلفة أو امتياز العلاقة المباشرة بالعميل أو الاحتكار القانوني، فسوف تعانى.

انتقال السلطة من الغرب إلى بقية أنحاء العالم

إن الميزة المقارنة هي السبب وراء جاذبية العولة من الناحية الاقتصادية، وتُنسب فكرة الميزة المقارنة إلى «ديفيد ريكاردو» الذي تناولها لأول مرة في كتابه On the Principles of Political Economy and Taxation. الذي ألفه في عام ١٨١٧م، والفكرة الجوهرية هي أن كل دولة ينبغي أن تركز على أفضل ما تنتجه، أو أقل ما تنتجه سوءًا، وقد أشار «آدم سميث» إلى الفكرة نفسها عام ١٧٧١م حين كان يتأمل أسباب صعوبة فكرة إنتاج شراب العنب الإسكتاندي:

يمكن زراعة عنب عالى الجودة في إسكتلندا باستخدام البيوت الزجاجية، والأراضى والحوائط الدافثة، ومن ثم يمكن صناعة شراب عنب ذي جودة عالية، وذلك بثلاثين ضعف تكلفة استيراد منتج بالجودة ذاتها على الأقل من الخارج.

إن فكرة شراب العنب الإسكتاندى كفيلة وحدها بإقناع معظم الأشخاص بفوائد التجارة العالمية والميزة المقارنة، وهذه تعتبر أنباء سعيدة بالنسبة للعملاء على الأقل. وبالنسبة للمدنيين، تنطوى الميزة المقارنة على منافسة أكبر مع شركات من جميع أنحاء العالم، وهكذا تأتى العولمة بتحول جديد في السلطة، من الغرب إلى باقى أنحاء العالم و لا يزال عالم الإدارة يحاول مسايرة هذا التحول.

فى مقدمة هذا الكتاب، أشرت إلى أن العولة ليست بفكرة جديدة؛ ففى عام ١٨٩٠م، بلغت نسبة الصادرات من السلع البريطانية ٢,٧٢٪ من مجموع الإنتاج المحلى، ويحلول عام ١٩٩٠م، انخفضت هذه النسبة إلى ٢, ٢٠٪. وعلى مدار هذه المدة أيضًا، نمت نسبة الصادرات من السلع العالمية من ٢٪ إلى ١٣٪ من مجموع الناتج العالمي، وكان ذلك نتيجة

للنهضة التي كانت تشهدها قارة آسيا واندماحها في الاقتصاد العالي. بدأت النهضة الآسيوية انطلاقًا من التكاليف المنخفضة، وفي بعض المناطق لا تزال هذه النهضة تقوم على التكاليف المنخفضة إلى الآن. وقد أصبحت مجموعة مناجر «وول مارت» بمثابة وكيل التصدير الخاص بالشركات الصينية؛ حيث تشتري منها الملابس والأحذية والأدوات المنزلية منخفضة التكلفة التي لا يستطيع المصنعون الأمريكيون المنافسة على السعر بالنسبة لهذه السلع، وبعد هذا النموذج بمثابة أولى موحات العولمة، وفي الموجة الثانية، سوف تزداد قيمة الصناعة الصينية، ومن ثم سترتفع جودة منتجاتها، مما سيمكنها من المنافسة على صناعات متطورة في مكان آخر. وقد بدأت اليابان بالأسلوب نفسه؛ إذ كانت تنتج سلعًا منخفضة التكلفة ومنخفضة القيمة - في أغلب الأحيان-بعد الحرب العالية الثانية، لكن لا يستطيع أحد اليوم أن يتهم السيارة «ليكزس»، أو منتجات «سوني»، أو أية سيارة بابانية أخرى أو شركات إنتاج السلع الاستهلاكية بانخفاض جودة صناعتها، والآن تحذو باقي بلدان القارة حذو اليابان.

لقد أدى ذلك إلى تحول في القوة الاقتصادية. فقد ارتفع إجمالي الناتج المحلى للصين من ٦٪ من إجمالي الإنتاج العالمي عام ١٩٨٠م إلى ١٢٪ من إجمالي الناتج العالمي عام ٢٠٠٤م. وهي لا تزال متأخرة عن الولايات المتحدة التي تبلغ حصتها من إجمالي الناتج العالمي ٢٣٪، ولكن الفجوة بينهما تُسدُ بشكل متسارع، وقد تملكت آسيا عام ٢٠٠٨م، بقيادة اليابان والصين، ٣١٪ من سندات خزينة الولايات المتحدة مستحقة السداد، وسوف تؤدى أزمة الائتمان إلى زيادة الاعتماد على التمويل الآسيوي لدعم إخفاقات الحكومة المتزايدة، إلا إذا تعلم الأمريكيون والأوربيون زيادة الادخار وتقليل النفقات. فيما عدا ذلك، سوف نعتمد على العمائة الصينية منخفضة التكلفة، وهكذا نقترض أموالهم لنشترى سلعهم، وقد رأى كلا الطرفين أن هذا التدبير غير المستساغ مناسب، ولكنه لا يمكن أن يدوم.

إن العولمة تخلق فرصاً عظيمة، ولكن ذلك مقابل مخاطرة كبيرة؛ فكثير حدًّا من الوظائف أصبحت قابلة للإسناد لعمالة من الخارج، وهنا تتجلى أهمية فكرة الميزة المقارنة لـ«ريكاردو»، التي لطالما كانت مهمة. فالوظائف القابلة للإسناد لعمالة من الخارج غالبًا ما تتركز في البلاد التي تتمتع بميزة مقارنة في مجالات هذه الوظائف. لقد حققت «بنجالور» الكثير جدًا من نمو التعهيد "بها في مجال صناعة البرمجيات، و«بنجالور» ما هي إلا مثال على التحول الهائل للسلطة. ففي عصر الصناعة، كانت الوظائف التي يمكن العهد بها لعمالة من الخارج تتواجد فقط في الصناعات القابلة للأداء في الخارج، و كانت النتيجة أن اختفت صناعات كاملة تقريبًا من الغرب. لقد قامت الثورة الصناعية في الملكة المتحدة على الفحم، والصلب، والملابس، وبناء السفن، إلا أن هذه الصناعات أصبحت مجرد أشباح لما كانت عليه فيما سبق. وفي عصر العولمة الحديث، حتى الوظائف الخدمية أصبحت تُوكِّل إلى عمالة من الخارج بشكل متزايد، وفي هذا العالم الجديد، يمكن أن يكون المحترفون إما فائزين أو خاسرين. ففي الهند، شهدت صناعة البرامج الالكترونية نموًّا كبيرًا، كما استفادت كل من نيويورك ولندن من عولمة الخدمات المالية إلى حد كبير،

فما من منطق فى تعيين عامل أمريكى غير ماهر يحصل على ٤٢٦ دولارًا أسبوعيًّا، فى حين أنه بإمكانك تعيين ١٠ عمال من المستوى نفسه أو عامل واحد ذى مهارة عائية من الهند مقابل المبلغ نفسه. فى عام ٢٠٠٥، قدرت شركة «ماكينزى» أن هناك ١٦٠ مليون وظيفة خدمية

[&]quot;التعهيد: هو استخدام واستثجار كفاءات وقوى وأفراد وخدمات من مؤسسات أو شركات أخرى (أجنبية أو محلية)

قابلة للقيام بها في أي مكان من العالم، وهذا التقدير لا يتضمن كل الوظائف التي يمكن العهد بها إلى الخارج في مجال التصنيع. إن فرص تهجير الوظائف أصبحت هائلة الآن، كذا يقدر كل من «جنسن وكليتزر» - الباحثين في معهد الاقتصاد الدولي - أن حوالي ٥٠٪ من القوة العاملة تعمل في مهن يمكن العهد بها إلى عمالة أجنبية، وهذه المهن تنتمي الى الصناعات التي يمكن العهد بها إلى الخارج (كتصنيع السيارات) والوظائف التي يمكن أيضًا العهد بها إلى الخارج (البرمجة).

ولوضع النظرية موضع التنفيذ، تأمل الأمثلة القليلة التالية: بواب المدرسة، تصحيح الاختبارات المدرسية، تربية الأطفال:

- وظيفة بواب المدرسة ليست وظيفة قابلة للتعهيد إلى الخارج: حيث لا بمكنك أن ترسل فناء المدرسة الأمامي لينظف في الصين، ولكن اليواب سيكون في خطر إذا كان صاحب العمل مُصنّع سيارات، حيث إن هذه الصناعة قابلة للتعهيد إلى الخارج، وبالتالي فهي معرضة للانهيار،
- · ليس التعليم بالمجال الذي يمكن تعهيده إلى الخارج إلى حد كبير، إلا على أعلى مستوى؛ حيث توجد سوق عالمية للعرض (بالنسبة للأساتذة الجامعيين) والطلب (بالنسبة للطلبة)، لكن تصحيح اختيارات الاختيار من متعدد هي وظيفة قابلة للتعهيد إلى حد كبير؛ فهذه الوظيفة يمكن إنجازها الكترونيًّا، وهكذا إذا كان تصحيح اختبارات مدرسة في ولاية «أركنساس» يمكن أن يتم في ولاية «أريزونا»، فما من سبب يمنع إنجاز المهمة نفسها من آسيا.
- تشعر معظم العائلات بالإهانة إذاما اقترح عليهم أحدهم أن يعهدوا يتربية أطفالهم إلى أحد المراكر رخيصة الرسوم في الخارج، لكن توظيف مربية من الفليين - تقوم بإرسال معظم راتبها إلى عائلتها

فى مانيلا - يعد صورة من تعهيد تربية الأطفال إلى عمالة أجنبية. فإذا كانت تربية الأطفال قابلة للتعهيد إلى الخارج، فإن معظم الوظائف كذلك أيضًا.

إن مخاطر المهن القابلة للتعهيد كبيرة؛ حيث إن هذه المهن لا تتوزع حول العالم بشكل متوازن، ولكن العديد مين الصناعات سوف تنقسم بين الفائزين والخاسرين؛ فالصناعات تميل عادة إلى التجمع، وليس التوزع، وقد لوحظ هذا الميل لأول مرة من قبل عالم الاقتصاد بجامعة «كمبريد»، «ألفريد مارشال»، حين كانت في الملكة المتحدة نقاط تجمع لصناعات الصيني والفخار (في ستوك وبلاك كانترى)، وأدوات المطبخ (شيفيلد) التومي فحسب، بل على المستوى العالى كذلك، إن ميل الصناعات إلى التجمع أمر طبيعي، وهذا يجعل تدفق السلع، والخدمات، والمهارات، والمهارات، والمهارات، والمهارات، والمهارات، والموردين نقاط تجمع، حتى تصبح ذاتية الدعم، فتجد الكثير من المهارات، والعملاء، ورواد الأعمال، والموردين منجذبين إلى مركز الامتياز والمهارة هذا؛ فنقاط تجمع الصناعات تدعم الميزة المقارنة. وبعض نقاط التجمع الريادية تتضمن:

- الخدمات المالية: نيويورك ولندن.
- التكنولوجيا المتطورة: وادى السيليكون، كاليفورنيا.
 - الماس: أنتويرب،
- سباقات الدراجات البخارية، وسباقات السيارات، وفورميولا وان:
 جنوب شرقى إنجلترا.
 - الجينز: جواندونج.
 - · البرمجيات: بنجالور.

يتسم الغرب بارتفاع التكاليف والكسل مقارنة بآسيا الصاعدة؛ وقد تزيد ساعات العمل في الدول الأسبوبة على عدد ساعات العمل في الغرب على مدار السنة بحوالي ٥٠٪، كما أن أحر العامل الأسبوي قد بعادل حوالي ١٠٪ فقط مما يحصل عليه نظيره الغربي؛ وهذا الوضع لا يمكن أن يستمر، والمخرج الوحيد للغرب من هذا الوضع هو التوجه إلى خدمات ذات قيمة مضافة أعلى، فأوريا والولايات المتحدة لا يمكن أن تنافسا آسيا في الفحم، وبناء السفن، والثياب بنجاح أكثر من ذلك، الا أن التوجه إلى خدمات ذات قيمة مضافة أعلى بتطلب مستويات أعلى من المهارة، ولكن فرص النجاح في ذلك – على أفضل المستويات – ليست واضحة. ففي البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية، ومعظمها بلاد غربية، حصل حوالي ٣٠٪ من الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٥ إلى ٣٤ سنة على التعليم العالى، في حين تقدمت كل من كوريا الجنوبية واليابان إلى حد كبير على الغرب في هذا الصدد؛ فأكثر من ٥٠٪ من الشريحة العمرية نفسها قد حصلت على التعليم الجامعي، وهذه هي الشريحة العمرية التي تمثل التنافسية المستقبلية لكل أمة. أما الهند والصين فتتخلفان عن هذه المعدلات نسبيًّا؛ حيث إن نسبة ٨٪ في الهند و٥٪ في الصبن من الشريحة العمرية التي تتراوح ما بين ٢٥ إلى ٣٤ سنة قد حصلت على التعليم الجامعي. ورغم أن النسبة قد تيدو صغيرة، فإن الأعداد كبيرة جدًّا، لأن الهند والصين تضمان حوالي ٢,٥ مليار نسمة، مقارنة بـ ٧ . ٠ مليار في الولايات المتحدة وأوريا، وحاليا في الصين وحدها، هناك ٢٠ مليون طالب سيصبحون عمالا ومديرين مهرة في المستقبل.

فيما يتعلق بالإدارة، جعلت العولمة العالم أكثر إثارة أو خطورة أو تعقيدًا، بحسب وجهة نظرك، أما الآثارة فهي ناتجة عن فرص العمل الجديدة التي أتاحتها العولمة على المستوى المهنى وعلى مستوى الشركات،

وأما الخطر الزائد فيرجع إلى أن الشركات ووظائف المديرين في ظل العولمة أصبحتا على المحك بسبب المنافسين من جميع أرجاء العالم، وأما التعقيد الزائد فهو ناتج عن أن إدارة سلسلة فيمة عالمية أصعب كثيرًا من إدارة سلسلة القيمة المحلية.

وقد أفادت التكنولوجيا إلى حد كبير في مهمة الإدارة على المستوى العالمي؛ فبدءًا من البريد الإلكتروني إلى المؤتمرات المرئية، وحتى أنظمة تشغيل الشسركات العالمية، وفرت التكنولوجيا القاعدة الأساسية للعمل بلا حدود. ولكن التكنولوجيا وحدها ليست كافية؛ فبالنسبة للعديد من المديرين، فإن العولة ليست جزءًا من الواقع اليومي لمجال الأعمال التجارية. على سبيل المثال، تملك شركة «أفيفا» فرعين لعمليات التأمين في كل من «أيوا» و«نورويتش» بإنجلترا، لكن قد لا يهتم مدير التعويضات أو الوكيل التأمينيين في «أيوا» كثيرًا بما يفعله نظيره في «نورويتش» في اللحظة ذاتها. قد تكون الشركة عالمية، ولكن الصلة بالإدارة العالمية للإدارة العليا والأشخاص الناجعين المختارين.

وفى شركات أخرى، تكون الحاجة إلى الاندماج عاليًّا شديدة جدًّا؛ فشركات تصنيع أجهزة الكمبيوتر والطائرات والمركبات الفضائية لديها عمليات تصميم وتصنيع وتوريد متداخلة جدًّا مع شركات أخرى فى جميع أنحاء العالم، وهنا تتضح حدود التكنولوجيا؛ ففى العديد من هذه الشركات هناك شعور بالإحباط إزاء العمل فى فرق عمل عالمية افتراضية. وهناك أبحاث كثيرة تتم حول كيفية تنظيم الشركات العالمية، ولكن هناك أيضًا قصورًا شديدًا فى الدراية بكيفية إدارة فرق العمل العالمية. وقد يكون الفريق مدركًا تمامًا البروتوكولات، والأهداف، والأدوار والمسئوليات، ووسائل الاتصال، ولكنه يظل عاجزًا عن العمل. والتحدى هناك يتعلق ووسائل الاتصال، ولكنه يظل عاجزًا عن العمل. والتحدى هناك يتعلق بالأشخاص والسلطة؛ ففرق العمل تقوم على الثقة – والمؤتمرات المرثية

لا تبنى الثقة؛ فبناء الثقة يتطلب الوقت والتواصل المباشر، وهي أنشطة تكلف أموالًا باهظة. أما الإحباط فينتج عن عدم توازن القوة؛ حيث تنعدم الديمقراطية في اتخاذ القرارات، وتحديد الترقيات، وتوزيع الموارد، وترتيب الأولويات. وبالنسبة للمديرين الذين ليسوا ضمن دائرة السلطة في فريق العمل العالم، يعد عدم توازن السلطة أمرًا غاية في الإحباط؛ حيث بنبغي عليهم أن يخمنوا بدقة ما سيحدث فيما بعد؛ فهم يجدون أن أولوياتهم تتغير على نحو تعسفي، ويشعرون بأنهم خارج دائرة السلطة _ وقليل جدًّا من الشركات هي التي تستطيع أن تتجاوز جغر افيًّا المكان.

فالشركات اليابانية تميل الى تعيين مديرين بابانيين والشركات الأمريكية تميل إلى تعيين مديرين أمريكيين، وقد تُعزَى شهرة «هاوارد سترينجر» (المدير التنفيذي لشركة سوني) و«كارلوس غصن» (المدير التنفيذي لشركة نيسان) وقليل من الأسماء الأخرى إلى كونهم استثناءات من هذه القاعدة، وهذا التحيز لأبناء الوطن بلعب دورًا مهمًّا في ظل عصر العولمة. من السهل، ولكن ريما من الخطأ كذلك، اقتراح أن تتخلي الشركات عن سياسة التحيز لأبناء الوطن هذه وأن تصبح دولية. فمن الناحية النظرية، سوف يساعدها التخلي عن هذه السياسة على الانتصار في حرب جذب المواهب؛ فالشركات لا بد أن تكون قادرة على جذب أفضل المهارات وترقيتها بغض النظر عن الجنسية، أما سياسة التحيز لأبناء الوطن التي تتبعها معظم الشركات، فهي تثني ذوى المهارات العالية من الجنسيات الأخرى عن العمل فيها؛ فهم لا يريدون أن يُستبعَدوا من دائرة السلطة السحرية.

الواقع الحالي هـو أن معظم الشركات لا تقدر التنوع، حيث يوجد تنوع في العقائد، والأجناس، والأعراق، وتفضل الشركات امتثال طاقمها لجموعة واحدة من القيم، ويتضح هذا في العبارات التي تستخدمها بعض الشركات كشعارات لها «الشركة الوحيدة المتماسكة» (شركة ماكينزى) أو «تفكير الصندوق الأزرق" (أمريكان إكسبريس) - إشارة إلى التفكير المتوافق. وهناك سبب جيد لهذا الميل، وهو أن وحدة القيم تدعم الفهم وتحسن سهولة - إن لم تكن فاعلية - اتخاذ القرار. إن الشركات تتشدق بالتنوع ولكنها تميل إلى التوافق. وينعكس التوافق الثقافي في توافق الجنس، والعرق، والجنسية داخل غرفة مجلس الإدارة؛ فحين تدخل المرأة غرفة مجلس إدارة شركة ما، فإن ذلك يكون بهدف تقديم الشاى أو التنظيف فقط. وبحسب التقديرات التي أصدرتها شركتا «بي. دبليو.سي» ومونكز، عام ٢٠٠٧م، تشكل النساء نسبة ٥, ٢٪ من المديرين التنفيذيين الأساسيين في مجالس إدارات أكبر ٢٥٠ شركة يتم تداول أسهمها في بورصة الملكة المتحدة.

إن تفضيل التوافق على التنوع له ثمن كذلك، وجزء من هذا الثمن يُدفع عند حرب جذب المواهب، كما ذكرت آنفًا؛ فتفضيل التوافق يرفع من سقف المخاطر بالنسبة للمنافسة المالية. في الفصل الخاص بالقيادة سوف نرى كيف أن كل جنسية لديها وجهة نظر مختلفة حول ما يصنع القادة المهرة. وحين لا تتنافس الدول مع بعضها، فإن هذا شأن يهم علم الأجناس دون غيره، أما حين تتنافس البلاد مباشرة مع بعضها، فإن الأمر عندئذ يتخذ أهمية كبيرة. ونتيجة ذلك ليس حدوث تصادم بين النماذج الاقتصادية فحسب، بل وبين النماذج الإدارية كذلك. إن نهضة اليابان خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين كانت قائمة على طريقة مختلفة في الإدارة لم يفهمها الغرب إلا حين أصبح الوقت على طريقة مختلفة في الإدارة لم يفهمها الغرب إلا حين أصبح الوقت

إن تحول السلطة من الغرب إلى باقى أنحاء العالم لن يتوقف. ولكى تظل الشركات قائمة، ينبغى عليها أن تتعلم طرقًا جديدة للتنظيم (فرق العمل العالمية، والمهارات من جميع الجنسيات) وطرقًا جديدة للتنافس. إن المشكلة واضعة، أما الحل فلا، ولن يُكتَشَف الحل من خلال الأبعاث الحاذقة، بل وسط ضياب الحرب.

عدم التوازن بين أجور ذوى السلطة ومن دونهم

هذا الأمر ليس بمستغرب، ففي اقتصاد المارات تستفيد العمالة الماهرة بينما تخسر العمالة غير الماهرة كل شيء، وبمكن رؤية ذلك بأشكال مختلفة.

أولًا: يتعلق الدخل بشكل مباشر بالإنجاز على المستوى التعليمي. قد تكون السانات محيطة حدًّا أو مشجعة حدًّا بحسب انتمائك للعمالة غير الماهرة أو الماهرة. فيما يتعلق بالدخل، فإن الشخص ذا المؤهل المهني الحاصل على شهادة عليا بحصل على ثلاثة أو أربعة أضعاف الراتب الذي يحصل عليه شخص متسرب من التعليم الثانوي، وتكشف بيانات خاصة بوزارة العمل الأمريكية أن كل مستوى من المؤهلات التعليمية يرفع من الدخل وبقلل من احتمالية البطالة (٢٠٠٨م).

المؤهل	معدل البطالة	متوسيطالدخيل
	(%)	الأسبوعي
شهادة مهنية	1,Y	1077
درجة الماجستير	۲,٤	AYYI
درجة البكالوريوس	۲,۸	٩٧٨
أحد المعاهد، أو دون درجة		
علمية على الإطلاق	0,1	035
شهادة الثانوية	٥,٧	041
أقل من الشهادة الثانوية	. 0,4	773

قد لا شر الدهشة أن فحوة الثراء وفحوة المهارات تعكسان بعضهما. وربما الأكثر إثارة للدهشة، هو أن تجد أن الفجوة بين الأثرياء والفقراء آخذة في الازدياد، ويمكن قياس الفحوة بشكل سهل حدًّا من خلال معامل جيني، وهو مقياس تبايين مستويات الدخل. وتاريخيًا، من المعروف أن التثراء المتزايد مرتبط بزيادة الفرص للجميع؛ ففي العصور الوسطي، كان هناك القليل جدًّا من السادة فاحشى البثراء، وعدد لا يحصى من الفلاحين الفقراء. أما الثورة الصناعية، فقد شهدت وجود عدد قليل جدًّا من سادة الأعمال التجارية واسعى الثراء، وعدد لا يحصى من العمال الفقيراء، ومع زيادة الثروة القومية، يتقلص مثل هذا التباين في الدخل تلقائيًّا، فتبدأ طبقة متوسطة ميسورة الحال في الظهور مع تقلص ذلك الفقر المدقع عند سفح الهرم الاجتماعي، وفي البلاد الأوربية، عمل توزيع التثروة من خلال الضرائب على تسريع وتيرة هذه العملية. ويبلغ معامل «جینیی» فی کل من فرنسا، وایطالیا، وألمانیا حوالی ۰٫۳، وهو منخفض جـدًا (ويشير إلى التوزيع العادل المتكافئ للدخل). أما الدول التي تتسم بعدم التكافئ إلى حد بالغ فتتضمن الاقتصاديات الناشئة (البرازيل، والمكسيك)، كذلك تتسم الصين بعدم تكافؤ في الدخول؛ حيث ببلغ معامل «جيني» فيها حوالي ٠,٤٥ - حيث طغت المارسة الرأسمالية الحرة على النظرية الشيوعية السياسية. ويقوم الصينيون بالادخار؛ لأنهم يدركون أنه ليسى هناك ضمان اجتماعي حقيقي يحميهم عندما تسوء الأمبور. وأخيرًا، تعانى الولايات المتحدة الأمريكية من مستوى عدم التكافؤ نفسه في الدخول الذي تعانى منه الصين.

على مدار ٣٠ عامًا ظل عـدم المساواة فى توزيع الدخل فى الولايات المتحدة آخذًا فى الازدياد؛ فقد ارتفع معامل «جينى» فى الولايات المتحدة مـن ٤٠٠ إلى ١٩٨٧م. ومع غياب أسلوب

اعادة توزيع الدخول الدي تتميز به أوربا، سوف بأخذ هذا التباين في الدخيل في الأز دياد. أن أنهدام التكافؤ في الدخيول بنطوي على العديد من الاشارات الضمنية الاحتماعية والسياسية التي يمكن أن بتحادل الناس حولها. من منظور الإدارة، بعد عدم التكافؤ في الدخل مؤشيرًا على أن الاقتصاديات الناضجة تحولت إلى اقتصاديات مهارات، وهنا تنجو العمالة الماهرة، بينما تعانى العمالة غير الماهرة.

الخلاصة

تمثل معظم الثورات خطرًا؛ لأنها تحدث بسرعة كبيرة جدًّا؛ فلا يكون هناك وقت للاستجابة، وما من وسيلة لمعرفة من سينجح ومن سيخسر. أما الثورات التي تغير من مسار السلطة في الإدارة فهي خطيرة جدًّا؛ لأنها شديدة البطء، فيستحيل تقريبًا أن ترى التغير يومًا بيوم، مثلها في ذلك مثل التغيرات الجيولوجية التي تشهد ارتفاع الجبال وحركة القارات، وهذه التغيرات غير قابلة للتوقف، كما أنها تعمل على اعادة هيكلة عالم الإدارة، أما الخطر فيتمثل في أننا حين ندرك حدوث هذه التغيرات، سوف يكون الأوان متأخرًا جدًّا لإصدار أي رد فعل، وسوف نجد أنفسنا متخلفين عن الركب.

لحسين الحظ، تخلق الثورات فرصاً حديدة مثلما تخلق المخاطرات، وسيوحيد فائزون مثلما سيوجد خاسرون، ويمكننا أن نتوقع حدوث ثورة وتدمير خلاق تختفي في خضمهما صناعات قديمة وتظهر صناعات أخرى جديدة. لو أن أحدهم أبلغ البريطانيين عام ١٩٠٠م أنهم سيفقدون صناعات الفحم وبناء السفن والملابس خالال ١٠٠ عام، لكانت النتيجة النكران المصحوب بالخوف: لا شيء، سوى كارثة، قادر على أن يخلف

كل هدذا الدمار. في الواقع، يؤدي اختفاء الصناعات القديمة إلى خلق مساحمة لظهور صناعات وشركات جديمة ولتولد المزيد من الثروة، ليس بمقدورنا أن نوقف الثورة، ولكن من يتحلون بالشجاعة يمكن أن يحققوا مكاسب عديدة منها.

الفصل الرابع

المال: من نموذج تسعير الأصول الرأسمالية إلى طريق الانهيار

فى عام ١٤٩٤م، نشر الراهب الإيطالى «لوكا باتشولى»، كتابًا عن الرياضيات والجبر. كان يجب أن يكون الكتاب متميزًا بدرجة كبيرة ليحظى بالنشر، فى وقت كانت الطباعة حديثة العهد؛ حيث لم يمر سوى ٥٠ عامًا فقط على اختراع «يوهان جوتنبرج» لأول آلة طباعة فى أوربا. وقد كان كتاب «باتشولى» مميزًا بالفعل لسببين: أولًا، أنه كان أول كتاب عن الرياضيات يُنشر باللغة الدارجة وليس باللغة اللاتينية أو اليونانية، مميا فك طلاسم الرياضيات لقطاع عريض من الجمهور. ثانيًا، احتوى مما لك طلاسم الرياضيات لقطاع عريض من الجمهور. ثانيًا، احتوى الكتاب على جزء يصنف أفضل طريقة موجودة لمك الدفاتر بين التجار فى فينسيا. ربما لم يخترع «باتشولى» المحاسبة، ولكنه كان أول من لخص المحاسبة فى كتاب. ومنذ ذلك الحين، حدد «باتشولى» الممارسة المعيارية للتجار والمحاسبين.

وعلى مدار ٥٠٠ عام، صمدت أنظمة «باتشولى» لإمساك الدفاتر والمحاسبة صمودًا ملحوظًا. لقد صمد نظام ابتكر في عهد الإبحار بالسفن

الشراعية وركوب الخيل حتى عصر السفن الفضائية والطاقة النووية. وليس من المستغرب أن هذا النظام يبدو عليه الآن علامات التقادم. لقد واحه نظام «بأتشولي» مشكلة لسبين:

أولًا، تخلق فوضى العالم الجديد سلسلة من العيوب الفنية الأساسية التى عرضت المحاسبة التقليدية لمخاطر كبيرة للغاية؛ حيث تتناقص أهمية الأصول المادية كمؤشر على فيمة الشركة، ثانيًا، ويصورة متساوية، تغيرت التزامات الشركة كثيرًا، لدرجة أنه صار من العسير الاعتماد على الميزانية العمومية للشركة دون خضوع جميع كشوف الحسابات التفصيلية للفحص والتدقيق. أما في المحاسبة الإدارية، فقد أدت الأهمية المتزايدة للتكاليف والنفقات غير المباشرة إلى جعل المحاسبة الوظيفية التقليدية دليلاً مضللاً لعوامل تغير التكاليف في الشركات. إن الكثير من تلك التحديات الفنية معروف جدًّا، لكن الحلول أقل وضوحًا. إننا نبحر في بحر مظلم، لذا فنحن بحاجة إلى «باتشولى» العصر الحديث ليصمم نظامًا للأعوام الخمسمائة القادمة.

إذا كانت التحديات الفنية جلية، فمن المكن السيطرة عليها على الأقل، وربما كانت المجموعة الثانية من التحديات التى تواجه أنظمة المحاسبة التقليدية هى الأكثر خطورة؛ فالمحاسبة لا تعنى مجرد إمساك الدفاتر وحسب، بل هى معنية على نحو متزايد بالسلطة والسياسات والغاية. وفي معظم الشركات، تعتبر عملية وضع الميزانية من الناحية النظرية عملية فنية لحشد الموارد بفاعلية للحصول على أكبر قدر من العوائد. ومن الناحية العملية، فهى عملية سياسية، يسعى فيها المديرون العوائد. إلى زيادة الموارد والإقلال من التزاماتهم؛ حيث يقبل المديرون الساذجون الأهداف التى تمثل «تحديًا» بنوية من الحماسة يندمون عليها فيما بعد،

أما المديرون الأكثر دهاءً فيبذلون قصارى جهدهم في التفاوض من أجل الحصول على ميز انبة متساهلة ومرنة.

تتضاءل أهمية التحديات المحاسبية مقارنة بالمشكلات التي تواجه نظرية المالية؛ فلطالما كان نموذج تسعير الأصول الرأسمالية معبيًا من الناحية النظرية، رغم أن تحديه قد يؤدي لا محالة إلى الحصول على درجة سيئة من أساتذة الماليات بكليات إدارة الأعمال. ومن الناحية العملية، أثبت أنه هدام؛ حيث لا يتحمل نموذج تسعير الأصول الرأسمالية وحده وزر أزمة الائتمان التي مرت بالبلاد، لكنه لعب دورًا أساسيًا في إضفاء احترام أكاديمي زائف على ذلك الهراء الذي كانت البنوك تصفه بالعلم المعقد،

سوف نتناول جميع التحديات السياسية والتقنية التي تواجه المحاسمة والماليات في أربعة أقسام:

- ١. المحاسبة المالية
- ٢. المحاسبة الإدارية
- ٣. عمليات وضع الميزانية
- المكافآت والاحراءات

في بعض الجوانب، تتكشف الحلول أمامنا، وفي حوانب أخرى نعاني مثل تجار العصور الوسطى الذين لم يستفيدوا من نظم «باتشولي» وأفكاره الجديدة المبتكرة حول إمساك الدفاتر،

النظرية المالية وطريق الانهيار

المائيات هي ملعب العلماء النابهين الذين يتسمون بقدر عال من الذكاء يمكنهم من ابتكار نماذج رياضية تؤدى إلى اتخاذ قرارات استثمارية جيدة، وبالتالى تحقيق أرباح كبيرة، على الأقل من الناحية النظرية. لكن الناحية العملية تختلف، ونادرًا ما يتوافق الواقع مع النظريات التي يضعها العلماء، وعند التعامل مع الواقع تقع الكوارث. كان صندوق المضاربة المعروف باسم «إدارة رأس المال طويل الأجل» نوعًا من الصناديق الوقائية التقليدية التي ابتكرها مجموعة من العلماء. كان «مايرون سكولز» و«روبرت سي. ميرتون» عضوين بمجلس إدارة صندوق «إدارة رأس المال طويل الأجل»، وكانا قد حصلا على جائزة نويل للاقتصاد مناصفة عام طويل الأجل»، وكانا قد حصلا على جائزة نويل للاقتصاد مناصفة عام وخسر ٦، ٤ مليار دولار، لأنهما لم يتحسبا لوقوع أزمة مائية في روسيا؛ حيث لم يكونا على مستوى حرفية كبار المصرفيين الذين تمكنوا من جمع ثروات طائلة، ثم تمكنوا من إعدام الديون التي تتجاوز تريليون دولار. والناشئة عن أزمة الائتمان التي حدثت في عامي ٢٠٠٨م – ٢٠٠٨م.

شتان بين النظرية المالية والتطبيقات المالية. لا يستطيع معظم المديرين العاملين على أرض الواقع وضع نماذج مالية بارعة، لكنهم لن يخسروا تريليون دولار. وعندما يكون هناك تعارض بين النظرية والتطبيق، فإما أن تكون النظرية خاطئة أو يكون التطبيق خاطئًا، غير أن الدلائل القاطعة تشير إلى وجود خلل بالنظرية، وهذا أمر مهم؛ لأن النظرية المالية معنية باتخاذ قرارات استثمارية منطقية تؤدى إلى زيادة العوائد من مواردنا، وإذا لم نعرف كينية القيام بذلك، فإننا سنهدر الموارد ونضيع الفرص المتاحة أمامنا، ومن ثم، نحن بحاجة إلى الانتباء للنظريات المالية وفهم الخلل والبحث عن كيفية علاجه.

هناك ثلاث مشكلات أساسية متعلقة بالنظرية المالية الحالية:

- خلل النظرية في حد ذاتها
- التعارض ببن النظرية والتطبيق
 - مناهج بديلة أفضل

خلل النظرية المالية

إذا ذكرت «نموذج تسعير الأصول الرأسمالية» أو «نظرية بلاك - سكولز لتسمير خيارات الأسهم» فسرعان ما يصاب معظم العاقلين بالجنون. وهذا رد فعل مشروع للعالم الغامض للنظرية المالية. إذا كان هذا هو رد فعلك، فانتقل بسرعة إلى الجزء التالي الذي يبين التضارب بين النظرية والتطبيق.

يعد نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لب النظرية المالية؛ إذ إنه طريقة تحدد معدل الخصم، أو معدل العائد المستخدم لتقييم القرارات المالية. إنها معادلة صعبة. فإذا ما حدد نموذج تسعير الأصول الرأسمالية معدل عائد ضئيلًا للغاية (١٪ مثلًا)، فهذا يعنى أننا سنستثمر في مشروع عديم القيمة. وإذا ما حدد نموذج تسعير الأصول الرأسمالية معدل عائد مرتفعًا للغاية (٥٠٪ مثلا)، فسنفوت على أنفسنا فرصة الاستثمار في بعض المشروعات الجديرة بالاستثمار.

ويعبِّر عادة عن نموذج تسعير الأصول الرأسمالية بالمعادلة التالية: معدل العائد المطلوب = العائد الخالي من المخاطر + معامل المخاطرة × معامل المخاطرة المنتظمة

حىث:

معدل العائد المطلوب (هو أقل عائد يجب على الشركة تحقيقه للمساهمين فيها لتعويضهم عن تحملهم المخاطر الم تبطة بهذا الاستثمار).

المائد الخالى من المخاطر، والمحسوب عن طريق عائد عن است داد قيمة السندات الحكومية.

معامل المخاطرة: المخاطرة المحددة المرتبطة بالسهم أو مرر المشروع.

هو معامل المخاطرة للسوق: أي العائد الإضافي المطلوب للاستثمار في الأسهم، لا السندات الحكومية الآمنة.

قد تعطينا هذه المعادلة نتائج يتراوح معدل العائد المطلوب فيها ما بين ٤٪ و ٤٠٪. من الناحية العملية، ريما تحقق رقمًا عاليًا وتتمسك به. هيا نلق نظرة على كيفية التوصل إلى مجموعة متنوعة من النتائج، باستخدام بيانات مأخوذة من يوم واحد في شهر إبريل عام ٢٠٠٩م٠

- يتراوح العائد الخالي من المخاطر ما بين ٨٦،٠٪ و ٣,٠٢٪ بالاستعانة بعائد استرداد قيمة السندات الحكومية لسنة واحدة ولعشر سنوات.
- يتراوح معامل المخاطرة التاريخية المحددة للأسهم الفردية بسوق الأوراق المالية ما بين ٧, ٠ و٥, ١، على أساسى تغير الأسهم، وسواء كنيت تحسب المخاطرة المحددة على أساس سنة واحدة أو خمس سنوات. يعد تحديد معامل المخاطرة المحددة بالنسبة للاستثمار في مشروع فير دى بمثابة فن أكثر من كونه علمًا. ربميا يحظى برنامج

توفير التكاليف بمعامل مخاطرة قيمتيه ٠٠٥ (اذا قمت بتسريح الماملين فأنت تعرف التأثير المالي حتى إن لم يكن لديك أدنى فكرة عين التأثير البشيري)، ومن ثم ينطوي بدء عمل تجاري جديد على معامل مخاطرة محددة قيمته ٤، وتعد المخاطرة مسألة تقديرية. يتراوح معامل المخاطرة المنتظمة على السوق ما بين ٨,٩ و ٥,٦ /

وإذا ما استخدمنا أقل التقديرات المذكورة آنفًا، فسنصل إلى معدا، عائد مطلوب مقداره حوالي ٣,٩ /(٣,٨٠ + (٥,١ × ٥,١)). واذا استخدمنا أعلى التقديرات المذكورة آنفًا، فسنصل إلى معدل عائد مطلوب مقداره حوالی ۲٫۸٦٪ (۳۸٫۲ + (٤ × ۸٫۹))؛ وهذا يعني اختلاف النتيجة المطلوبة بمقدار عشرة أضعاف: بمعنى أنك بحاجة إلى الحصول على ٩, ٣٪ أو ٢٩٪ تقريبًا. يمنح نموذج تسعير الأصول الرأسمالية دقة زائفة للقرارات الإدارية الأساسية، والأسوأ من ذلك أنه بضلل المديرين، ونظرًا لأنه من الطبيعي أن تجد معدل المخاطرة المحددة يتر اوح ما بين ٧ , ٠ و٥ , ١ ، فإن المديرين يظنون أن معدل المخاطرة بالنسبة للمشروعات الفردية يتراوح أيضًا بين ٧,٠ و٥, ١. ومن الناحية العملية، يُعد انتشار المخاطرة أمرًا أعظم بكثير من أي شيء، بيد أن الإقلال من التكاليف من خلال إدارة الموردين على نحو أفضل أو تحسين الجودة يحظى بمخاطر محددة تكاد تقترب من الصفر، بينما يحظى الدخول في سوق جديدة بأقصى مخاطرة عالية يتخيلها المضاربون برأس المال. لكن المديرين الذين يتصفون بالحكمة، لا ينظرون إلى المحصلة أحادية الجانب؛ لأنهم يدركون أن كل فرصة استثمار تنطوى على مجموعة من النتائج على اختلاف مستوى الاحتمالات، ومع ذلك، يقدم نموذج تسعير الأصول الرأسمالية حلا أحادي الجانب يبدو دفيقًا، لكنه يفشل في الإلمام بمجموعة متنوعة من النتائج المكنة، ويمجرد أن يركز المديرون على مجموعة من النتائج، تصير المناقشة مثمرة أكثر؛ حيث تركز على كيفية تخفيف وطأة أسوأ المخاطر وزيادة فرص الحصول على أفضل النتائج. وعند القيام باستثمارات كبرى، من الأفضل أن تعتمد على الحكم السليم بدلًا من الاعتماد على تطبيق معادلة.

ويمثل الرقم الخاص بمعامل المخاطرة التاريخية مشكلة حقيقية؛ لأنه لا يؤتى ثماره من الناحية النظرية، ولا حتى من الناحية العملية. وعادة ما يتم حساب بدل المخاطرة من خلال تقدير العائد الفائض على الأسهم في مقابل السندات الحكومية على مدار وقت طويل للغاية يمتد إلى ١٠٠ عام أو أكثر. وهناك بضع مشكلات واضحة تتعلق بهذا الأمر:

- يكرر أساتذة الماليات قولهم: إنهم لا يستطيعون توقع المستقبل على
 أساس ما حدث في الماضي، معبرين عن ذلك بالعبارة التالية:
 «الحظادلا يخضع للتوقعات». ومع ذلك، فإنهم يقدرون بدل المخاطرة
 بدقة على أساس أن الماضى ينبئ بالستقبل: قأى الرأيين نتيم؟
- تتراوح تقديرات بدل المخاطرة التاريخية بين ٩, ٨٪ و٦, ٥٪، وهي التقديرات المبنية على الأسواق التي ظلت قائمة بالفعل. فالتقديرات القائمة على بورصتى الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، تشير إلى شيء واحد، ألا وهو أن الكثير من أسواق الأوراق المالية انهارت تمامًا بسبب قيام الحربين العالميتين واندلاع الثورات، وتعرض الأمم للإفلاس، وتتأثر التقديرات الخاصة ببدل المخاطر كثيرًا بالأحداث الواقعة من عام ١٩٨٠م وحتى ١٩٠٠م مناما تتأثر بالأحداث الواقعة من عام ١٩٩٠م وحتى ١٩٠٠م، ويعتقد الأكاديميون أن سياسة الستثمار في عصر سفن الفضاء يشكلها عصر السفن البخارية.
- لا تُعد التقديرات مفيدة بدرجة كبيرة على المدى القصير والمتوسط، وكانت فكرة تحقيق الأسهم عائدًا إضافيًّا على عائد السندات بنسبة

تزيد على ٨,٨٪ قد أثارت السخرية في اليابان؛ حيث كان أقصى ارتفاع للأسهم يصل إلى ٤٠٠٠٠ نقطة في ديسمبر ١٩٨٩م. كان هذا يعني أنه على مؤشر «نيكاي» أن يصل بعد عشرين عامًا الي ٢٢٠٠٠ نقطة، استنادًا إلى زيادة في العوائد قدرها ٨,٨٪ في العام ومعدل تضخم قدره صفر، لكن على أرض الواقع، حقق المؤشر ٧٠٠٠ نقطة فقط في عام ٢٠٠٩م. إنها نظرية قد تؤدي مباشرة إلى الفقر (انظر أيضًا إدارة رأس المال طويل الأجل)، وصار المستثمرون اليابانيون أقل اهتمامًا بالعائد على رأس المال وصاروا أكثر اهتمامًا برأس المال نفسه، وهذا هو التوجه الذي توصل إليه الغرب أثناء أزمة الائتمان. لقد اكتشف المستثمرون الأمريكان أن أداء الأسهم العادية تراجع أمام السندات من عام ١٩٦٩م إلى عام ٢٠٠٩م؛ حيث إن الإيمان بمعامل المخاطرة سبب خسارة المال لكل من بدأ التوفير في الأربعين عامًا الأخيرة.

إن تطبيق معامل المخاطرة التاريخية على قيمة سوق الأوراق المالية بالملكة المتحدة أو بالولايات المتحدة ككل، يشير إلى أن السوق بأكملها كانت مقيَّمة بأقل من قيمتها خلال الفترة بين عامي ١٩٧٠م و ١٩٩٠م؛ وهنا يكون لدينا إما خلل بالسوق أو خلل بالنظرية، لكن نادرًا ما يخطئ الواقع، والطريقة الوحيدة للتوفيق بين واقع السوق ومعامل المخاطرة هو اللجوء إلى توقع معامل المخاطرة، وإليك معادلة مبسطة لتوقع معامل المخاطرة:

ب = ع +ن -ع

ب معامل المخاطرة في السوق، عائد أرباح الأسهم في السوق، ع معدل النمو الاسمى للأرباح طويل الأجل، ن معدل العائد الخالي من المخاطر. ع وهناك تنويعات لهذا النموذج الندى قام بتطويره «أويان» و«ويلسن» فى بحث أجرياه عام ١٩٨٨م؛ فالشكوك حول عدم صحة نموذج تسعير الأصول الرأسمالية ومعامل المخاطرة لم تأت فقط نتيجة لأزمة الائتمان، ومشكلات معامل المخاطرة معروفة منذ فترة طويلة.

إن نموذج تسعير الأصول الرأسمالية يشويه خلل من الناحية النظرية، وقد يكون مدمرًا من الناحية التطبيقية؛ حيث يحتاج المديرون إلى طريقة أفضل لتحديد الصورة المقبولة لمعدل العائد، وتواصل النظرية المالية فشلها في القيام بذلك مستخدمة أية طريقة هادفة. وهناك فجوة تنتظر من يقوم بسدها، على أن يكون شخصًا لا يتسم بالذكاء وحسب، بل وبالعملية أيضًا. وفي غضون ذلك، يتوافر لدى المديرين خيار جذرى، ألا وهو الاعتماد على الحكم على الأمور وليس على الاعتماد على المادلات المحفوفة بالمخاطر. ويستطيع المديرون تكوين حكم مدروس بشأن المخاطر والعوائد وفرص الاستثمار البديلة. وفي أي فترة بعينها، تتكون الشركة من محفظة للفرص الاستثمار البديلة. وفي أي فترة بعينها، تتكون الشركة من محفظة للفرص الاستثمار أي هذه الفرص أكثر جذبًا للاستثمار. كل ما تحتاج إليه هو الحكم السليم على الأمور.

عدم التوافق بين النظرية المالية وتطبيقاتها

دعونا ننح النظرية جانبًا لدقيقة، ولنفترض أن الشركة تتطلب ١٠٪ من العائد على رأس المال. من الناحية النظرية، يتعين عليها الاستثمار في المشروعات التي تدر أرباحًا تزيد على ١٠٪، وتجنب المشروعات التي تدر أرباحًا أقل من ١٠٪. ولمزيد من التبسيط، سنفترض أن الحد الأدنى للعائد المطلوب ١٠٪، وسنتجاهل القيمة الحالية الصافية والمعايير الأخرى المهمة.

واضعة هذا الهدف نصب أعينها، تواصل الشركة الاستثمار بكثافة في مشروعات يزيد عائد أرياحها على ١٠٪، ومن ثم يجب أن تحقق هذه المشروعات نحاحًا، وبدلاً من ذلك فانها تفلس. كيف تفشل النظرية فشلاً ذربعًا عند التطبيق؟ هناك على الأقل ثلاثة أسباب:

- تحرية الاحتمالات. بمحرد أن يعرف المديرون أن عليهم تحقيق عائد أرباح يبلغ ١٠٪، فإنهم يعدون الجداول المتدة ليحققوا أرباحًا تبلغ ١٠٪، ومن ثم بيدءون من عند آخر خانة موجودة أقصى يمين الجدول المتد، ويضعون الإجابات المرغوب فيها، ويحددون الافتراضات في ياقي الحدول المتد للحصول على الأجابة الصحيحة، ثم يقدمون الجداول المتدة، فإذا فشل قسم التخطيط في تحديد الافتراضات المراوغة، يفوز المديرون بالاستثمارات المرغوبة، ومن المرجح أن تكون نسبة العشرة بالمائة متفائلة للغاية، ولكن في الوقت الذي سيتم فيه اكتشاف ذلك سيكون المدير قد انتقل من منصبه، وحصل على علاوة أو ترقية، وسيكون العرض الأساسي قد نُسى منذ زمن.
- الأحداث. نادرًا ما تكون المفاجات إيجابية؛ فالعملاء يرغبون في أن يدهموا أقل، والموردون والعامليون يرغبون في أجر أكبر، والمنافسون يراقبون كل تحركاتك، والقواعد الضابطة وموظفو الضرائب لا يكلُّون أو يملون، وبذلك تحدث حالات الركود - وحتى الجداول المتدة والتوقعات الصادقة نادرًا ما تحقق الأرباح المتوقعة.
- الشكلات المادية. في أية فترة من الفترات، تملك الشركة حقيبة مشروعات - بعضها سيحقق النجاح والبعض الآخر سيفشل: بعضها يكون مشروعات هامشية والبعض الآخر سيكون مشروعات فيد التنفيذ ومشروعات تكلف المال، ومن ثم يجب ألا تدر هذه المشروعات ١٠٪ ربحًا فقط، بل ٢٠٪ أو ٣٠٪ أو أكثر لتغطية نفقات مشروعات

أخرى. وإذا كانت الشركة تهدف إلى تحقيق متوسط أرباح ١٠٪، فإن كل مشروع بمفرده يجب أن يحقق أرباحًا تزيد على ١٠٪.

تعني مشكلات تحريبة الاحتمالات والأحيداث والمتوسطات، أنه قد بكون ضربيًا من الانتحار أن تقبل أبة شركة الاستثمار في مشروعات تعبد بتحقيق ربح ما بيين ١٠٪ و١٢٪، إذا كانت الشركة ترغب في تحقيق متوسط أرياح ببلغ ١٠٪، ويجب أن يكون الحد الأدنى للعائد أعلى كثيرًا، لكن بتم تحقيقه من الناحية العملية. والعائد النظيري المطلوب ليس له علاقـة بالواقع في أحسن الأحوال، ويمثل خطورة كبيرة في أسوئها. ومن الناحية العملية، تملك جميع الشركات مجالات ربحية تفوق فيها عائد الأرباح تكلفة رأس المال بمراحل. وفي هذه المجالات، تتمتع الشركة بميزة «غيير عادلة» تتجسد غالبًا في صورة منافسة غيير متكافئة. فعلى مدار قرابة ٣٠ عامًا، حظيت شركة «بوينج» بتميمة حظ جليت أرباحًا رائعة تسمي «الطائرة طراز بوينج ٧٤٧»؛ حيث لم تكن هناك منافسة حقيقية أمامها. وقد مكنتها هذه الأرباح من الاستثمار في تحديث أسطول خطوط الطبيران المدنب الخاص بالشركة. فأذا استهدفت أي شركية تغطية التكالسف الأساسية لر أس المال، فإنها لن تصل البها مطلقًا؛ لأنه سيكون هناك الكثير من ألإحباطات التي تقلل من متوسط عائد الأرباح. ومن الناحيـة العملية، يجب على المديرين تجاهـل النظرية؛ لأنهم بحاجة إلى زيادة عائد الأرباح بقدر الإمكان.

من الناحية العملية، تُعد خيارات الاستثمار أكثر من مجرد خيارات مالية تتخذها الشركة، وعند تقييم عرض استثمار، يضع المديرون البارعون ثلاثة عوامل رئيسة في الاعتبار:

- ١. الحالة المالية للاستثمار. يعرف المديرون المتمرسون أن الرقم الموحود في أقصى يمن الجدول المند تم تثبيته للحصول على إجابة مرغوب فيها؛ حيث إن القيمة الحقيقية للجداول المتدة والحالة الاقتصادية ليست في الإجابة التي تقدمها، بل في الافتر اضات التي تم وضعها لإعداد الجدول. ولا تهتم الحالة المالية للاستثمار كثيرًا بالأرقام الضابطة، ولكنها تهتم كثيرًا بالتفكير الدقيق والافتراضات التي تمثل تحديًا؛ فالتفكير الجيد أهم من المهارات الحسابية لتقدير الحالة المالية لأحد المشروعات.
- الحالة الإستراتيجية. قد تعد كلمة «تنويع» كلمة قبيحة في عالم الأعمال التجارية، وتاريخ الأعمال التجارية بمتلئ بانهيار شركات قررت أن تتنوع أعمالها بعيدًا عن مجالها الأساسي، وذلك من خلال مطاردة فرص حذاية من الناحية المالية في محالات أخرى، حتى ان بعض الشركات الأم - مثل شركة «آي تي تي» و«تي آر دبليو» وشركة «لايتون وهانسون» - قد لم نجمها بعض الوقت، وبعد ذلك انهارت. إن الاستثمار الجيد يتوافق مع إستراتيجية الشركة ويدعمها، وتتساوى أهمية الحالة الإستراتيجية مع الحالة المالية بالنسبة للاستثمار.
- ٣. طبيعية الأشخاص القائمين على تقديم العرضي، فالموظف الكفء الدى يعمل مع فريق أقل كفاءة سيعانى دومًا، وسوف يكون هناك نقصى في المصداقية: اما فيما يتعلق بالأرقام أو فيي القدرة على الوفاء بالالتز امات. وعلى الجانب الآخر، فإن الموظف الأقل كفاءة يكون أكثر عرضة لتحقيق النجاح عند العمل مع فريق متفوق؛ لأن المديرين يدعمون الأشخاص مثلما يدعمون الأفكار تمامًا، والفريق المتأليق صاحب سحيل الأداء المتميز أكثر عرضة للالتزام بمواعيد تسليم العمال أكثر من الفريق الأقل كفاءة، والمديرون أصحاب سجلات الأداء الضعيفة، إذا كانوا يتمتعون بالذكاء، فإنهم يحشدون

دعمهم للفريق المتميـز ليستمينـوا بمصداقيتهم ويجعلـوا العرض خاضعًا للتنفيد.

مناهج بديلة للنظرية للمالية

النظرية المالية عبارة عن مجموعة مربكة من الأدوات والنظريات: صافى القيمة الحالية، والقيمة الاقتصادية المضافة، والمتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، ونموذج تسعير الأصول الرأسمالية، ومعدل العائد الداخلي، والتدفقات النقدية المخصومة، وعمولة الفرص الاقتصادية والمزيد. ويتحدث مؤيدو القيمة الاقتصادية المضافة بحماس عن منهجهم ويغضب ون من أى شخص يستعين بأى شيء بسيط مثل صافى القيمة الحالية. ومثل علماء القرون الوسطى الذين اعتادوا الدخول في جدالات بيزنطية، تزخر النظرية المالية بأشخاص بارعين يجادلون في موضوعات ثانوية غامضة.

تميل معظم الشركات إلى الاستعانة بواحد من المناهج الأربعة البسيطة من أجل القيام بالتقييمات المالية لأحد المشروعات:

> فترة استرداد رأس المال الحد الأدنى للعائد زيادة الربح المائد على السهم صافى القيمة الحالية

وسنقوم بإيجاز باستكشاف طريقة استغلال كل بند من هذه البنود وسوء استخدامه: فترة استرداد رأس المال هي بكل بساطة عبارة عن حساب التكلفة المبدئية أو الاستثمار المطلوب وتقدير عدد السنوات التي ستستفرقها لاسترداد المبلغ الأصلى الذي تم صرفه. على سبيل المثال، تضع إحدى الشركات فترة لاسترداد رأس المال تُقدر بثلاثة أعوام. فإذا قمت بطرد أحد موظفيك، فسيكلفك هذا راتب عام كامل، لكنك ستسترد المبلغ بعد مرور عام. هذا مثال على تفوق فترة استرداد قدرها عام واحد على فترة استرداد قدرها ثلاثة أعوام، وهذا المعيار يتسم بالبساطة، لكنه يخفق في تقدير أية فائدة (تدفقات نقدية) قد تأتي من المشروع بعد مرور فترة استرداد رأس المال. ومن المكن أن تكون هذه الفترة غير واضحة عند تقييم الاستثمارات الكبرى، مثل الاستثمار في حقل بترول أو في عقار جديد، حيث تكون فترة استرداد رأس المال طويلة جدًّا («غير جذاية من المنظور الاستثماري»)، حتى إن كان الاستثمار جذابًا للغاية في الواقع.

الجد الأدني للمائد: لقد تمت مناقشته آنفًا، وهو مر تبط بتحديد هدف يتمن على المشروع تحقيقه على الأقل، لنقل مثلًا ١٥٪، حيث يتم تعديل الحد الأدنى للعائد بما يتناسب ومخاطرة القيام بالاستثمار. ويجب أن بكون عائد مشروعات الاستثمار ذات المخاطرة العالية أكبر من عائد المشروعات الأقل خطورة. أكرر مرة أخرى إن هذا الأمر سهل نسبيًّا رغم وجود سؤال يفرض نفسه، ألا وهو: ما الحد الأدنى المناسب للعائد؟ ويقابل الأمر صعوبة حبن يكون هناك العديد من مشروعات الاستثمار بمختلف أحجامها، والتي قد تتعدى الحد الأدني للعائد مع وجود موارد محدودة، وتحتاج الشركات إلى طريقة أخرى لتخصيص الموارد بطريقة مُثلى.

زيادة الربح العائد على السهم، وهو السبب المفضل لدى المديرين التنفيذيين لتبرير عملية الاستحواذ، وهذا الأمر لا يتعدى مجرد كونه لعبة محاسبية. فإذا قامت شركة ذات مكرر ربحية عال (نسبة سعر السهم إلى ربحيته) بشراء شركة ذات مكرر ربحية منخفض، فإن الربح العائد على السهم يرتفع على الفور بالنسبة للشركة المستحوذة. يبدو هذا رائعًا، باستثناء أنه لم يتم خلق أية قيمة حقيقية! وتشير دراسة تلو الأخرى إلى أن كل الأرباح الخاصة بعملية الاستحواذ تعود على حاملى أسهم الشركة المستحوذ عليها، حيث يحصلون على ٣٠ – ٤٠٪ من علاوة الشراء التي يتعين على المستحوذ دفعها للشركة المستحوذ عليها. تعد لعبة ربح العائد على السهم طريقة جيدة يخدع بها المديرون التنفيذيون المستثمرين ويجعلونهم يظنون أن المدير التنفيذي يقوم بعمل جيد.

صافى القيمة الحالية: تشتمل على جميع التدفقات النقدية المرتبطة بالمشروع (الاستثمار المبدئي، تكاليف التشغيل، الأرباح). إنها تخصم جميع التدفقات النقدية إلى القيمة اليومية باستخدام الحد الأدنى للمائد (انظر ما سبق)، وهذا على الأرجح أكثر الأشكال صرامة لتقييم الاستثمار وأكثرها تعقيدًا أيضًا. ومن أجل التبسيط، تخيل أن شركة بطاقات الائتمان تكسب عميلاً جديدًا. واستنادًا إلى آلاف الأمثلة السابقة، فإن شركة بطاقات الائتمان سنتمكن من تصور التدفقات النقدية المتوقعة من خلال عملاء اكتسبتهم من كل نوع مختلف من القنوات.

وقد يبدو الحساب المبسط أشبه بمايلي:

عام		1	٠Y	٣	٤	٥
تكلفة الاستحواذ بالدولار	0					
صافى التدفقات النقدية بالدولار	٥٠٠_	10-	10-	10.	10-	10-
عامل الخصم	1	٠,٨٧	٠,٧٦	۲۲,٠	٠,٥٧	٠,٥٠
التدفقات النقدية المخصومة بالدولار	۰ –	18.	115	99	Гλ	٧٥

في هذا المثال، افترضنا أن التكاليف تبلغ ٥٠٠ دولار لكسب العميل الذي ينتج صافى تدفقات نقدية للشركة تبلغ ١٥٠ دولارًا في العام لمدة ٥ سنوات قبل الانضمام إلى شركة أخرى تقدم صفقة أفضل. وتستعين شركة بطاقات الائتمان بمعدل خصم يبلغ ١٥٪، والنتيجة الصافية هي أن هذا العميل يمثل جذبًا هامشيًّا؛ إذ يُنتج صافى قيمة حالية قدرها ٣ دولارات على مدار خمسة أعوام. ومن منظور الإدارة، لا يتعلق الاهتمام الحقيقي متعلقًا بقرار الاستثمار البسيط، بل يأتي حين تستعين بهذا الميار كأداة إدارية تزيد من الربحية من خلال طرح بعض الأسئلة البسيطة على غرار:

- كسف بمكننس تقليل تكلفة الاستحواذ هل هناك قنوات بديلة (المحلات، مجموعات الدعم، برامج الإحالة، إلخ)، الأقل تكلفة؟
- كيف بمكننا زيادة إجمالي التدفقات النقدية السنوية من خلال البيع المتقاطع ببن الأقسام المختلفة، أو تقليل تكاليف الخدمات أو زيادة الأسعار؟
- كيف يمكننا منع الإهلاك والحفاظ على ولاء العملاء (والتدفقات النقدية) لمدة أطول؟

ومثل معظم النظريات المالية، تُعد نظرية صافى القيمة الحالية ذات تطبيقات محدودة في حد ذاتها، والنظرية ليست عوضًا عن الحكم السليم على الأمور، وعندما تتوافق النظرية مع الفطنة والحكم السليم على الأمور، من المكن أن تصير أداة إدارية مؤثرة، ومع ذلك ربما تكون أداة خطيرة أبضًا؛ لأن كل حسابات صافى القيمة الحالية معتمدة على سعر الخصم أو معدل العائد المطلوب، وكما رأينا آنفًا، لم تقدم النظرية المالية أية طريقة سليمة لتحديد سعر الخصم. أكرر مرة أخرى أنه يتعين

على المديرين الاعتماد على الحكم السليم على الأمور، لا الاعتماد على النظريات.

النظرية المالية بعيدًا عن القطاع الخاص

يعد تخصيص الموارد أمرًا مهمًّا، ونحن بحاجة إلى معرفة كيف نقوم بذلك. تفترض النظرية المالية وجود عالم هادف للربح، يكون الهدف فيه هو زيادة العائد المالى على الاستثمارات المالية. لا تمتلك النظرية المالية شيئًا في جعبتها لتقدمه لعالم المنظمات غير الهادفة للربح أو المؤسسات الحكومية، والمسئولة عن ٢٠ – ٥٠٪ من إجمالي الناتج القومي للاقتصاديات المتقدمة؛ وهذا ليس بإغفال بسيط يسهل تجاوزه؛ لأن الأمر يستحق أن نقوم بجولة سريعة في هذا العالم لنرى مدى صموده بنجاح دون النظرية المالية.

الرسائة الغالبة مفادها أن القطاع العام لا يجيد استغلال الموارد وسنستكشف الأسباب بمزيد من التفاصيل في الجزء المعنى بالمكافآت والإجراءات - لكن الاستثناءات تعلمنا الكثير؛ فهي توضح التحديات وكيف يمكن تخصيص الموارد على نحو جيد دون تطبيق النظرية المالية. لتوضيح هنه النقطة، سنتناول حالة واحدة، ألا وهي منظمة المنهمة التحدية First، وهي منظمة غير هادفة للربح توظف الخريجين المتميزين وتحولهم إلى مدرسين استثنائيين يعملون في المدارس ذات الظروف الصعبة الموجودة في المناطق الفقيرة بالملكة المتحدة، وفي غضون سبع سنوات من بدء نشاطها، صارت من أفضل ١٠ شركات توظيف للخريجين في الملكة المتحدة؛ حيث إن ١٠٪ من خريجي جامعتي «أكسفورد» وكمبريدج يتقدم ون للالتحاق ببرنامج المنظمة كل عام؛ نظرًا لأن طلب السوق على يقدم المدارسي ونظائرها كبير للغاية، كما أنها تمتلك نموذجًا اقتصاديًا

مستديمًا، ومن شم فإنها تحقق نجاحًا معقولاً. وقـد طُلب من الادارة أن تقوم بالاختيار بين أنواع الاستثمارات التالية:

- زيادة القدرة على التوظيف لجذب قطاع أكبر من الخريجين المتميزين.
- بناء قاعدة معرفية لأفضل المارسات التعليمية لرفع مستوى الأداء.
- إعادة بناء نظام تكنولوجيا الملومات للحفاظ على البنية التحتية للمنظمة

لا تقدم النظرية المالية طريقة للاختياريين هذه الاختيارات؛ اذ لا يمكننا تحديد عائد اقتصادي أو صافي قيمة حالية لأي من الخيارات. وعلى المدى الطويل، سيكون هناك عائد على المحتمع، ألا وهو تعليم أفضل للأولاد ليحصلوا على فرص عمل أفضل ويدفعوا المزيد من الضرائب، في حين أن الأولاد الذين يتسربون من التعليم يشكلون خطرًا على الأمن الاجتماعي ويسببون تكدس السجون. لكن لا يمكننا إحصاء هذه الفوائد من خلال حساب صافي القيمة الحالية لمنظمة Teach Firstعلى مدار خمس سنوات.

ورغم ذلك، اتخذت المنظمة حتى الآن قرارات استثمار ذكية؛ فهي تحصل على أقل من نصف ميزانية التوظيف الخاصة بكبرى شركات القطاع الخاص، وتنافست معها بصورة فعالة، وليس من الصعب العثور على سر النجاح؛ فمنظمة Teach First لا تستطيع الاستعانة بالنظريات ولا بالأهداف المالية، وبدلاً من ذلك تعين عليها الاستعانة بالحكم السليم والتركيز على مهمتها. وباعتبارنا مديرين، فنحن بحاجة إلى التحلي بالشجاعة لدعم الأحكام التي نتوصل إليها أكثر والإقلال من الاعتماد على النظريات.

النظرية المالية: الاستنتاجات

هناك عدم توافق خطير بين النظرية المالية والتطبيق. ومن المرجح أن يضل المديرون – الذين بتبعون النظرية المالية لأخذ قرارات الاستثمار - الطريق، ومن ثم يتعبن على المديرين التحرر من المعتقدات المالية التقليدية ليتمكنوا من اتخاذ قرارات مالية سليمة، والمديرون الأكفاء يعرفون ذلك بالفعل.

ومن ناحية التطبيق، تعتمد قرارات الاستثمار السليمة على ما يلي:

- وضع معدل عال للحد الأدنى للعائد، وهو ضعف ما قد تفترضه النظرية، لكي تتمكن المشروعات الناجحة من تعويض الخسارة. لذلك ضع معدلات مختلفة للحد الأدنى للعائد لأنواع المشروعات الاستثمارية المختلفة؛ حيث تُعد برامج الإقلال من التكلفة أكثر مشقة لكنها أقل خطورة من عروض المنتجات الجديدة والطموح.
- الاستعانة بالحالة المالية باعتبارها فرصة لفحص الافتراضات وتقييم السيناريوهات المختلفة. اعلم أنه قد يتم تزوير الرقم الموجود في أقصب بمن الجدول المتد.
- الاستثمار لدعم إستراتيجية الشركة وتوجهها؛ فالحالة المالية لن تكفى أبدًا في حد ذاتها، بل يجب أن تتوافق مع أهداف الشركة الأكثر شمه لأ.
- دعم المديرين الجيدين تمامًا مثلما تدعم الخطط الجيدة؛ نظرًا لأن جودة الفريق ستحدد كلا من جودة الخطة وجودة التنفيذ والنتائج.
- التحلي بشك عميق تجاه الاستثمارات «الإستراتيجية» الصرفة التي لا تمتلك مسوعًا ماليًّا؛ فقد تنفق المال دون الحصول على عائد. وتعد مشروعات تكنولوجيا المعلومات المثال المعتاد لهذه «الاستر اتبحيات»

الجوفاء، ونادرًا ما يجد كبار المديرين الذين تنقصهم مهارات تكنولوجيا المعلومات في أنفسهم القدرة على مقاومتها.

كل هذا يشير إلى أن المديرين بحاجة إلى الاستعانة بالحكم السليم على الأمور عند اتخاذ قرارات استثمار - وهذا صحيحا قد تقدم النظرية المالية بعض الأدوات المفيدة إلى المديرين. لكن الأدوات محرد وسائل مساعدة للحكم السليم، وليست عوضًا عنه. تُعد النظريات المالية التقليدية خطيرة للفاية ما لم يتم استخدامها بحرص شديد، وبدلاً من الشعور بالقلق إزاء مجموعة مربكة من الأدوات والنظريات، استمتع بحرية الحكم على الأمور، وتحمل مستولية ذلك.

المحاسبة المالية: الطريق إلى عدم الترابط

تهدف الحسابات المالية إلى إعطاء رؤية «صادقة وعادلة» للموقف المالي للشركة، وهذا الأمر مهم للمستثمرين ومصلحة الضرائب وللإدارة، لكن مفهومي «الصدق والعدالة» و«المجاسية المالية» صارا يبتعدان عن بعضهما. وعلى أسوأ الفروض، تُعد المحاسبة المالية ساحة قتال بين المحتالين وواضعي القوانين، والمحتالون هم المديرون التنفيذيون والماليون الذين يرغبون في تقديم أفضل صورة لعملهم، في حين أن واضعى القوانين يسنون مزيدًا من القوانين لمنع الخروقات الفاضحة لقواعد المحاسبة المالية - لكن يبدو أن المحتالين هم الفائزون.

قدمت أزمة الائتمان بعض أمثلة الفشل المذهلة الخاصة بالمحاسبة. ففي عام ٢٠٠٨م، أعلن بنك إسكتلندا الملكي بفخر عن أرباح بلغت ٢٠١٢ مليار جنيه إسترليني، وفي عام ٢٠٠٩م، تحولت هـنه الأرباح فجأة إلى خسائــر قدرهــا ۲۰٫۷ مليار جنيــه استرليني، أي ما يعــادل ۸۰۰۰ جنيه استرليني لكل مواطين إسكتلندي، وقيد حدثت هذه الخسائير الفادحة

نتيجة الإقراض غير الحكيم في الأصول ذات التصنيف الائتماني المنتفض في السنوات السابقة: حيث كانت الأصول ذات التصنيف الائتماني المنتفض موجودة، لكن الحسابات لم تكشف أمرها مطلقًا. الائتماني المنتخفض موجودة، لكن الحسابات لم تكشف أمرها مطلقًا. وكدليل على المرونة التي تتمتع بها المحاسبة، أعلن بنك إسكتلندا الملكي عن تحقيقة أرباحًا بلغت ٨٠ مليون إسترليني، وفي الوقت نفسه أعلن عن غسارة قدرها ٧, ٠٤ مليار جنيه إسترليني. وقد جاء الإعلان عن أرقام الأرباح باعتبارها «أرباحًا ضمنية». ولكن هذا النوع من الأرباح لا يعني أرباحًا بلغني الصحيح؛ فهويشبه ما تم إعلانه من أرباح في فترة ازدهار الشركات الناشئة إبان فترة فقاعة شركات الإنترنت، والتي كان يتم فيها الإعلان عن الأرباح وققًا لأرقام المبيعات قبل خصم التكاليف. ومن ثم، فإن الخسارة التي بلغت ٧, ٠٤ مليار جنيه إسترليني تم الإعلان عنها قبل اختصام الضرائب – وحق التصديق متروك لك!

من الواضح أن أزمة الائتمان حالة خاصة، كما أن البنوك بوجه عام حالة خاصة أيضًا؛ حيث - قلما تتشابه حسابات البنوك مع حسابات الشركات غير المالية. غير أن المحاسبة تجاهد من أجل التوافق مع الواقع الجديد في جميع الشركات. وتكمن المشكلة في الطبيعة المتغيرة للميزانية العمومية، والتي بمجرد أن تتغير، فقد تكون هناك آثار قوية على بيان الأرباح والخسائر.

فى زمن «باتشولى»، كانت الميزانية العمومية واضحة نسبيًا؛ فقد كانت الأصول فى الغالب أصولًا مادية: أسهمًا، نقودًا، مشروعًا فى حيز التنفيذ أو ربما خيلًا أو بعض الآلات. ومن المكن تقييم كل هذه الأشياء بسهولة نسبية، ومن المكن بيعها عند الضرورة. وكانت الخصومات على القدر نفسه من الوضوح؛ فهى عبارة عن مزيج من الديون المستحقة للبنوك والموردين وبعض الأرباح المرجوة المحتجزة للملاك. لقد تغير العالم، ولم تعد الميزانية العمومية واضحة؛ فقد صارت القيمة المحاسبية منفصلة عن القيمة الاقتصادية، كما يبين الرسم السائي التالي:

	١٥٠٠: عالم رباتشولي،	7.1.
الأصول	نقود	الملامات التجارية
	أسهم	الموهبة البشرية
	مشروع في حيز التنفيذ	براءات الاختراع، التراخيص
	الآلات	التواجد في السوق
خصومات	حقوق المساهمين، الأرباح	الخصومات غير المدرجة في
	المحتجزة	الموازنة العمومية
	ديون مستحقة للبنوك	عقود طويلة الأجل
	ديون مستحقة للموردين	النفقات غير المباشرة

لقد صارت أصول الشركات غير ملموسة على نحو أكبر، وصار مفهوم القيمة المحاسبية مختلفًا عن مفهوم القيمة الاقتصادية، ومن ثم فإن القيمة الاقتصادية لشركة مثل «مايكروسوفت» أو «جوجل» أو إحدى شركات الأدوية لا تتمثل في حاصل جمع المكاتب والحاسبات، وبعض عمليات التصنيع (إن لم تكن قد عهدت بها لجهات خارجية)، بل تكمن القيمة الاقتصادية لهذه الشركات في شركائها والموهبة البشرية والفوائد غير المادية الخاصة بالعلامات التحارية والتواجد في سوق راسخة والملاقة بالعميل، والشركة الناجحة قادرة دومًا على خلق قيمة اقتصادية تفوق المجموع البسيط لأصولها الحسابية. ومن الناحية التاريخية، كان سعر السوق لشركات مؤشر «ستاندرد آند بورز» ٥٠٠، مقارنة بالقيمة الدفترية الحسابية لها وصل إلى أقل من ٢ بقليل؛ إذ قُدرت الشركات بقيمة تبلغ ضعف قيمتها الدفترية (القيمة الدفترية مأخوذة من حقوق المساهمين والأرباح المحتجزة). ويحلول عام ٢٠٠٨م، وصلت نسبة السعر الى القيمة الدفترية (أي القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية) لشركات مؤشر «ستاندرد آند بورز» ٥٠٠ إلى ما يزيد على ٥، وبالنسبة لشركات التكنولوجيا الراقية، تمثل «مايكروسوفت» و«جوجل»، من الشائع أن تصل نسبة السعر للقيمة الدفترية إلى ٥٠ أو أكثر.

ريما يكون جانب الخصومات في الميزانية العمومية هو الجانب الأكثر إضرارًا، حيث يجاهد النظام البالغ من العمر ٥٠٠ سنة لمواكبة الواقع الحديث. وتنشأ مشكلتان أساسيتان من الطبيعة المتغيرة للخصوم الحديثة:

صار من الصعب بصورة متز ايدة تقدير الخصومات. تُعد خصومات التقاعد مستنقعًا قد تغرق فيه الشركات. يتعين على شركة «جنرال موتورز، كسب ١٤٠٠ دولار على كل سيارة لدفع نفقات التقاعد والرعاية الصحية لموظفيها المتقاعدين، وهذه خطة تأمينات اجتماعية تتبناها صناعة السيارات. في تقرير شركة الخطوط الجوية البريطانية السنوي لعام ٢٠٠٨م، ورد أن حقوق الساهمين بلفت ٣ مليارات جنيه إسترليني، ولم يأت ذكر خصومات التقاعد غير المباشرة، والتي بلغت ١٣٠٥ مليار جنيه إسترليني. إن إرث خطط الميزات الثابتة يجعل الشركات ترزح تحت عبء ثقيل من الالتزامات الضخمة التي تتأثر بشدة بحدوث تغيرات ضئيلة في معدلات الفائدة. تضع القواعد المنظمة للمعاشات في الملكة المتحدة فوائد المتقاعدين في المقام الأول، الأمر الذي يُسفر عنه قدر كبير من التوتر مع المساهمين والعاملين الحاليين.

- تقع بعض أهم الخصومات الخاصة بالشركة خبارج النظام المحاسب، على سبيل المثال، عادة ما يدخل تحار التحزيّة في عقود الحار طويلية المدي، وهذا أمر منطقيي، إلى أن تحيدث حالة من الركود، وحينها يكتشف المستثمرون أن تجار التجزئة يمثلون عبيًّا ثقب لأمن الديون على الاقتصاد، وعلى نحو مماثل، تختار الكثير من خطوط الطير إن استئحيار الطائرات؛ لأنهم إذا قاموا باقتراض النقود لشراء الطائرات، فإن الخصومات ستكون ملحوظة. ولا تزال الإيجارات التشغيلية تسفر عن خصومات اقتصادية، ولكنها لا تمثل دينًا مجاسبيًا؛ فالتكاليف الثابية المالية تكون مقبولة حين تكون الأمور على خير ما يرام، لكنها تمثل كارثة حين تسوء الأمور.
- من الناحية النظرية، يمكن حل كل هذه الشكلات من خلال المزيد من القواعد والمكاشفات؛ وهذا هو الطريق الذي يسلكه المشرعون. ومن الشائع أن يمتد التقرير السنوى لأداء الشركات (المعروف باسم 10-K) المقدم لهيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية لأكثر من ٢٠٠ ورقة. ومعظم الناس لا يمتلكون الوقت أو الطاقة لمطالعة مثل هذا الإسهاب المسترسل، ويُدفع لخبراء الأسهم الاقتصادية أجر للقيام بذلك، وهم يستغلون هذا أحسن استغلال. في عام ٢٠٠٨م، وفقًا لموقع «بلومبيرج» الإلكتروني، فإن إجمالي ١,٧٪ من توقعات الخبراء توافقت مع حصيلة إيرادات الشركات المدرجة تحت مؤشر «ستاندرد آند بورز ٥٠٠»، رغم المساعدات الوفيرة التي يمنحها لهم المديرون الماليون لهذه الشركات. كثيرًا ما يبالغ الخبراء في تفاؤلهم؛ لأنه يتعين عليهم تضخيم عمل الشركات التي تستعين بهم. وفي حادثة شهيرة، تم التصويت لـ«هنري بلودجيت» ليأتي في المركز الأول لخبراء الإنترنت في عام ٢٠٠٢م، وفي العام نفسه دفع

مبلغ ٤ ملايين دولار للنائب العام في نيويورك كتسوية حين وُحد أن رسائله البريدية لزملائه بشركة «ميريل لينش» تتعارض مع آرائه التي ينشرها. لذا لن يفيد التحلي بمزيد من المكاشفة، طالما لا يتمتع المحللون الخيراء بالاستقلالية.

الأشخاص الوحيدون الذين يتمتعون بجرأة التعبير عن آراء مستقلة في العمل هم من يبيعون على المكشوف؛ فهم يتصيدون أخطاء النظم المحاسبية في الشركات، ويخاطرون بأموالهم في سبيل ذلك. وحتمًا، اختار المشرعون في القارتين الأمريكية والأوربية وقف البيع على المكشوف أثناء أزمة الائتمان؛ فحين تصلك أخبار سبئة، فاقتل حاملها. لم تكن المشكلة فيمن يبيعون على المكشوف، بل فيمن كانوا جزءًا من الحل؛ فهم ينظرون لما وراء القيمة الدفترية بحثًا عن القيمة الاقتصادية والمستقبل المحتمل للشركة. لقد أظهروا الحقيقة التي تخفيها الحسابات بنجاح.

إننا لا نعاني نقصًا في التفاصيل المحاسبية، بل نعاني عدم إصدار حكم سليم على الأمور والتركيز فيها. ولا يحتاج المستثمرون إلى مزيد من المكاشفات؛ فكلما زادت كومة القش، صعب عليك إيجاد الابرة. إننا نحتاج إلى محاسبين ومديرين بمتلكون الشجاعة للتعبير عن رأى «صادق وعادل»؛ وهذا قد يتطلب بيانًا قصيرًا يلقى نظرة على كل من النتائج المتحققة، ويستكشف ما يمكن إنجازه والمخاطرة المنطوية على ذلك. وينبغي على المديرين مواكبة التزامات الميزانية في نطاق الشركة، بمعنى أنه ينبغي على كبار المديرين البدء في وضع ميزانية للالتزامات المستحقة للمساهمين.

إذا لم يكن بالإمكان الاعتماد على الحسابات لتقديم رؤية «صادقة وعادلة» عن العمل، فلا داعي لها إذن.

الحاسبة الأدارية

تحاهد المحاسبة الادارية، مثلها مثل المحاسبة المالية، لتواكب العالم المتغير، وفي زمن «باتشولي»، كان يتعين على التجار أن يقوموا بأعمالهم دون الاستعانة بالمستشارين وأخصائيي تكنولوجيا المعلومات وأقسام رأس المال البشري وأجهزة الكمبيوتر والهواتف الجوالة وماكينات القهوة و«الكايتشينو». لقد كانوا يعيشون في عالم يخلو من أنظمة الدعم المؤسسية التي تمكن مديري العصر الحديث وتعيقهم على حد سواء. ويعنى الارتقاء بالخدمات المؤسسية المزيد من التكاليف التشغيلية وتفاقم التكاليف غير المباشرة.

لكي نفهم كيف يؤثر ازدياد التكاليف غير المباشرة على المحاسبة، خد الخباز مثالاً على ذلك. منذ مائتي عام مضت، كان الخباز يمتلك نظامًا محاسبيًا سيطًا للغابة؛ حيث كان يبيع الخبز ويشتري الدقيق والوقود ويدفع الأجور قبل حساب الأرباح. وكلما زادت نسبة مبيعاته من الخيز، زاد استهلاكه للدقيق وللوقود، وكان من السهل حساب تكلفة كل ر غيف من الخيز . الآن تخيل خيازًا في العصر الحديث. ربما بمثل الدقيق والوقود ١٠ ـ ٢٠٪ فقط من تكاليف الخياز، بينما تضيع باقي التكاليف على اهلاك رأس المال وأقساط الفائدة على المخبر والآلات وشراء وصيانة أنظمة تكنولوجيا المعلومات وعلى الإعلانات وتكاليف التشغيل. ومما يزيد الأمر تعقيدًا ، من المكن أن ينتج ١٠٠ نوع مختلف من المخبوزات، بمختلف الكميات ومختلف أساليب الخبز. ومن الصعب جدًّا أن تعرف بدقة تكلفة إنتاج كل منتَج في المخبز، وعلى شخص ما في مكان ما أن يخصص قدرًا كبيرًا من التكاليف الموزعة على ١٠٠ خط إنتاج مختلف، وليست هناك طريقة سهلة للقيام بهذا. ويزيد ارتفاع التكاليف غير المباشرة من صعوبة فهم مصادر الربح والتكاليف، وإذا لم نعرف أي المنتجات التي تدر أرباحًا وأوجه صرف التكاليف، فليس من المحتمل أن نكون قادرين على إدارة أعمالنا بنجاح.

لتوضيح هذه النقطة، سندرس مثالاً مبسطًا للغاية لصانع أحد الأجهزة الإلكترونية الذى يرصد مبالغ متساوية لثلاثة أنواع مختلفة من الأجهزة: جهاز مرتفع السعر (أ)، جهاز متوسط السعر (ب)، جهاز منخفض السعر (ج). يبين جدول (٤-١) أن جميع الأجهزة تحقق ربحًا إجماليًّا وتساهم في التكاليف التشغيلية، والتي تمثل تقريبًا ثلث الإيرادات. حتى الآن، لا مشكلة.

جدول (1 _ ١) الأرباح قبل تخصيص النفقات غير مباشرة

ا ب ج	الإجمالي	ì	
	٣٠٠	. 1	الكمية
A 1Y 1'0		٧o	سعر الوحدة
17 10	40	10	إجمالى الإيرادات
. A 3		٨	التكاليف المبأشرة/الوحدة
۰۰۸ ۲۰۰	14	۸٠٠	إجمالى التكاليف
٠٠٠ ٢٠٠ ٧٠٠	14	٧.,	إجمالي الأرباح
	17		النفقات غير الباشرة
	0		صافى الأرباح

ونظرًا الأنها شركة تقليدية، قام مصنع الأجهزة بتوزيع تكاليف تشغيل كل منتج على أساس الكمية؛ ونظرًا الأنه تم بيع عدد متساو من كل منتج، هإن كل منتج يتحمل قدرًا متساويًا من النفقات غير المباشرة، وهذه هي الطريقة البسيطة الطبيعية لتوزيع النفقات غير المناشرة في العديد من الشركات المنظمة وظيفيًا. وتشير النتائج إلى أن الأجهزة الرخيصة تتساوى تكلفتها مع أرباحها، وربما يتعين على الشركة أن تتخلص من خط الإنتاج هذا أو تحاول رفع أسعار المنتج الرخيص. انظر الجدول (Y - E).

الجدول (٤ _ ٢) النفقات غير الماشرة الموزعة وفقًا لكمية الوحدة.

	i	ب	÷	الإجمالي
إجمالى الأرباح	٧٠٠	7	٤٠٠	17
النفقات غير المباشرة	٤٠٠	٤	٤٠٠	17
صافى الأرباح	٣٠٠	۲	•	0

عند هذه النقطة، يوضح مدير التصنيع أن الأجهزة رخيصة الثمن لا تتطلب جهدًا كبيرًا، بينما تتطلب الأجهزة غالية الثمن جهدًا كبيرًا. ويتم تصنيع الأجهزة الرخيصة من أجل تخصص واحد، ويتم التصنيع في دورة عمل واحدة من دون تغيير خطوط الإنتاج من ماكينة لأخرى أو اقتطاع فترة استراحة للماكينات. وعلى الجانب الآخر، تجد أن الأجهزة غالية الثمن تُصنع حسب طلب المستهلك، وتتطلب فترة طويلة لاستراحة الماكينات؛ نظرًا لأنه يتم تغيير خطوط الإنتاج من ماكينة إلى أخرى باستمرار. ومن ثم، يقرر المدير المالي أن يعدل حساباته (جدول ٤ - ٣) وأن يوزع النفقات غير المباشرة بالتناسب مع الإيرادات. وفجأة، تبدو الأجهزة الرخيصة مربحة ويبدو خط الإنتاج (ب) - الذي كثيرًا ما يُهمل - هو أكثر خط تحقيقًا للأرباح.

الإيرادات.	التناسب مع	ة موزعة ب	غير المباشر	جدول ٤ _ ٣ النفقات
------------	------------	-----------	-------------	--------------------

	ī	ų	*	الإجمالي
إجمالى الأرباح	٧٠٠.	7	٤٠٠	14
النفقات غير المباشرة	310	113	377	14
صافى الأرباح	181	144	771	0

غير أن مدير التصنيع انتابه الشك في أن هذه الصورة ليست مكتملة ، فيعمل مع مدير مبيعات، ويسجل كل الأنشطة لكل منتج، فيكتشفان أن كلامن من الوقت غير المباشر والتكاليف غير المباشرة يتم صرفها على خط إنتاج (أ) غالى الثمن، حيث لا يقتصر الأمر على فترة استراحة الماكينات وحسب، بل يشتمل على إعداد فواتير كميات صغيرة لكثير من العملاء المختلفين، وصعوبات تنسيق الوقت، والتعامل مع استفسارات العملاء وجهود المبيعات؛ مما جعل تكلفة خط الإنتاج (أ) عالية للغاية في حين كان خط الإنتاج (ج)، الذي يتم إنتاجه من أجل عميل واحد مهم، رخيصًا للغاية في إنتاجه وبيعه. وقد جاءت النتائج في جدول ٤ – ٤ الذي يبين أن خط إنتاج (ج) هو أكثر الخطوط ربحية حتى الآن، في حين أن خط الإنتاج (أ) يتكبد الخسائر.

جدول ؛ _ ؛ النفقات غير الباشرة موزعة وفقًا للنشاط (الجهد المبذول)

الإجمالي	÷	ب	i	
17	٤	7	۸	إجمالي الأرباح
	1.	۲.	٦٠	نسبة النفقات غير المباشرة
17	14.	٠,٢٦	٧٢٠	النفقات غير المباشرة
0	۲۸٠	45.	۲٠_	صافى الأرباح

واستنادًا إلى الطريقة التي يقوم بها مصنع الأجهزة بتوزيع التكاليف، فإما يكون خط انتاج (أ) أو (ب) أو (ح) هو الأكثر ربحية. قد تحد أن خط الإنتاج (ج) يحقق أرباحًا أو خسائر، وربما تحد أن خط الانتاج (أ) هو الذي يحقق أرباحًا أو خسائر. إذا توافرت لديك المعلومة الخطأ، فستتخذ القرارات الخاطئة؛ لذا يعد توزيع النفقات أمرًا مهمًّا ويصعب تحديده على نحو متز ابد.

توزيع النفقات ومأزق مصنع الأجهزة

من الناحية النظرية، تقدم محاسبة تكاليف النشاط حلَّا رائعًا لهذه المشكلات. وقد شرح «كوبر» و «كابلان» محاسبة تكاليف النشاط في مقال نُشر في مجلة «هارفارد بيزنيس ريفيو» عام ١٩٨٨م، وقد كان التوقيت مثاليًّا. وبعد مرور بضع سنوات نشر كل من «هامر» و«تشامبي» كتابهما Reengineering the Corporation، الذي صار مرحعًا لا غني عنه في الاستشارات وخفض التكاليف في تسعينيات القرن العشرين، وبعد كل من إعادة هيكلة الشركات ومحاسبة تكاليف النشاط رفيقين، حيث إن كليهما يقلب الشركة رأسًا على عقب، وبدلاً من إلقاء نظرة على الهيكل الوظيفي، فهما يلقيان نظرة على العمليات، وكيف تتم عبر الهيكل الوظيفي الخاص بالمؤسسة، وليس من قبيل المصادفة أن تبلغ محاسبة تكاليف النشاط ذروتها في تسعينيات القرن العشرين. لكن منذ ذلك الحين، تراجعت فكرة إعادة هيكلة المؤسسات، وصارت مجرد إضافة غير ضرورية لعملية خفض التكاليف، وتراجعت محاسبة تكاليف النشاط مع تراجع إعادة الهيكلة. في الفترات الطيبة، تبدو ضوابط التكاليف وكفاءة العمليات أقل أهمية، لكن ريما ترجيّ أزمة الائتمان تنفيذ حكم الإعدام على كلا المنهجين. لا يسعنا الوقت، أو المساحة، فى هذا المقام كى نبين طريقة عمل محاسبة تكاليف النشاط، وهو ما قد يلمح إلى سبب تراجعها! فهى أداة قوية للغاية لفهم التكاليف وإداراتها، لكنها أيضًا أداة كثيرة المتطلبات. إنها تستنزف جزءًا كبيرًا من وقت الإدارة، وتحتاج عادة إلى مساعدة خبير خارجى، مما يجعل الأمر مكلفًا، ومن الأفضل القيام به مرة كل بضع سنوات باعتباره تحليلاً خاصًا. وغالبًا ما يتم تجنب محاولات دمج محاسبة نشاط التكاليف فى برامج التطبيقات بالشركات؛ لأنها ليست

ومن الناحية العملية، ظل جزء كبير من المحاسبة الإدارية متمسكًا بالمبادئ التى وضعها «باتشولى» منذ أكثر من ٥٠٠ عام مضت، وصار المديرون يركزون على التكاليف الوظيفية، وهذا الأمر قد يكون مضللاً (انظر مثال الأجهزة الإلكترونية)، ولكنه بسيط ويحمل درجة عالية من المصداقية الإدارية. إذا حدث خلل في ميزانية القسم، فرئيس القسم هو من يتحمل اللوم؛ نظرًا لأنه من الصعب تحديد موضع المسئولية في محاسبة تكاليف النشاط.

وكما هى الحال دائمًا، فإن التطبيق يتفوق على النظرية. قد تكون التكاليف الوظيفية مضللة، وقد تكون محاسبة تكاليف النشاط معقدة للغاية، لكن هذا لم يمنع المديرين من ابتكار إجراءات بسيطة وعملية يستخدمونها من أجل تحفيز الأداء. وتميل الصناعات المختلفة إلى التركيز على إجراءاتها المميزة فيما يخص الإنتاجية والربحية، على سبيل المثال:

- شركات بطاقات الائتمان: صافى القيمة الحالية لكل عميل.
- شركات الخطوط الجوية: الانتفاع والإيرادات الخاصة بكل كيلومتر متاح.

- الفنادق: متوسط الأبر ادات لكل ليلة مبيت.
 - الخدمات الاحترافية: الانتفاع.
 - البنوك: نسبة التكلفة إلى الدخل.
- تجار التجزئة: المبيعات لكل قدم مربع/متر، ونمو مبيعات المحلات ذات النشاط المشابه (أو النشاط عبيه).

ومين الواضح أن هذه ليسب الأحير اءات الوحيدة التي تستعين بها كل صناعية. لكنها، في كل حالة، مجموعية إجراءات منطقية تهدف لتحديد ما إذا كان العمل يسير في الاتجاه الصحيح أم لا.

وقد وُضعت المحاسبة الإدارية بين شقى الرحى، فمن جهة يتضح أن أدوات المحاسبة الادارية التقليدية صار لا يعتمد عليها بالنسبة للشركات التي لديها مبلغ كبير من النفقات غير المباشرة التي تحتاج إلى تخصيصها. وعلى الجانب الآخر، ليس هناك بديل مُرض، وتبين تجرية محاسبة تكاليف النشاط أن المحاسبة الإدارية أكثر عرضة للتطور على نحو أسرع من المحاسبة المالية، فيمكنك أن تجرب المحاسبة الإدارية من دون الوقوع تحت أيدى المشرعين، وهناك حاجة ملحة لدى الإدارة لكي تحظى بمعلومات حيدة من أحل اتخاذ القرارات على أساسها. وكما هي الحال مع كثير من أجزاء ثورة الإدارة، فإن المحاسبة الإدارية لم تكتمل بعل،

عملية وضع الميزانية

الميز انية هي توزيع الموارد القليلة بطريقة فعالة، ويجب أن تكون عملية عقلانبة مصممة من أجل الاستفلال الأمثل لموارد الشركة وعوائدها، لكن أى شخص مر بتجربة وضع ميزانية يعرف أن الأمر ليس منطقيًا على الإطلاق. إن المسألة سياسية في المقام الأول: حيث يتدافع المديرون بحثًا عن المزيد من الموارد، في مقابل القليل من الالتزامات قدر الإمكان، ومن ثم تصير عملية وضع الميزانية معركة ثلاثية الجبهات بين الإدارة العليا (مدعومة بقسم التخطيط)، والإدارة الوسطى، وبين مختلف الجماعات من مديرى الطبقة الوسطى من الإدارة، الذين يتنافسون على قدر ضئيل من موارد الشركة نفسها.

وتكشف عملية وضع الميزانية عن حقيقتين بغيضتين عن المؤسسات:

- لا تتمثل المنافسة الحقيقية بالنسبة لمعظم المديرين في السوق، بل تأتى المنافسة الحقيقية من المكتب المجاور: فالمنافسة السوقية قد تسرق حصة السوق، ولكنها لن تسرق من الميزانية أو العلاوة أو الترقية مثلما يفعل الزملاء، وتُعد المنافسة الداخلية أكثر خطورة من المنافسة الخارجية (السوق) في معظم الشركات.
- تؤسّس الشركات بصورة تساعد على الصراع، وتشير النظرية التقليدية إلى أن الشركات بمثابة كيانات تعاونية، لكنها في الحقيقة غير ذلك؛ فكل قسم، وعمل تجارى، ومجموعة إنتاجية وجغرافية لها أولويات مختلفة ومتطلبات تنافسية في الشركة. ومن خلال عملية الصراع الداخلي والمنافسة الداخلية، تخرج أفضل الأفكار، في بعض الأحيان لا تفوز أفضل الأفكار بل الأفكار الملائمة أكثر؛ حيث يمكن أن تكون المنافسة الداخلية شرسة بحق.

إن قواعد الاشتراك في صراع وضع الميزانية لم يتم تدوينها قط، لكن جميع المشاركين يفهمون تلك القواعد:

- التظاهر بالموضوعية والتركيز على أهداف الشركة. عمليًّا، بستند المديرون إلى البيانات مثلما يستعين المترنح بعمود الإنارة ليستند إليه، لا ليستنير به. فالمديرون لا يبحثون عن الحقيقة، بل بسعون إلى التوصل لأفضل تسوية ممكنة للميز انية، وينتقون البيانات لدعم وجهة نظرهم.
- الانتقام أولاً. اضرب ضربتك مبكرًا وشكل النقاش وفقًا لتوقعاتك: تحدث إلى الإدارة العليا قبل بدء العملية الرسمية، وحافظ على استمرار الحوار لتعزيز وجهة نظرك؛ فمثل هذه السياسات الأساسية تحظى الآن بالمصداقية الأكاديمية. لقد لاحظ «دانيال كانيمان»، الفائز بجائزة نوبل في الاقتصاد لعام ٢٠٠٢م - في عمله على اتخاذ القرار - أن الإرساء (الصياغة) والتكرار عاملان أساسيان يؤثر ان في الطريقة التي يأخذ بها الأشخاص قرارًا ما. بعبارة أخرى، القرارات ليست عقلانية تمامًا.
- عدم المغالاة في إظهار نجاح ميزانية هذا العام. يعنى النجاح هذا العام ببساطة أن توقعات العام التالي ستكون ذات مستوى أعلى منه. إذا كان هذا العام يسير على خير ما يرام، فقم بترحيل أكبر قدر ممكن من الأخبار السارة للعام القادم، بحيث يبدأ على خير ما يرام. في القطاع العام، يجرى هذا من خلال المبالغة في إنفاق أموال دافعي الضرائب مع اقتراب السنة المالية حتى لا يضطروا إلى خفض ميزانية العام التالي. فعلى أرض الواقع، يعد الحفاظ على موارد الوزارة أهم من الاعتناء بأموال دافعي الضرائب،

من الناحية النظرية، ليس من الضرورى أن تكون عملية وضع النظرية، على طريقة البقاء للأصلح، سيئة؛ فقد توجد المنافسة والبقاء للأصلح أفضل الطرق لتخصيص موارد الشركة. ويجب ألا نشتكي إذا كانت عملية وضع الميزانية تتسم بأنها عملية سياسية صعبة معقدة: فالمديرون يتقاضون رواتبهم لعمل هذا الهراء. ولا ينبغى لنا أن نشتكى إلا إذا أسفرت عملية وضع الميزانية عن عجز فى توزيع الموارد الشحيحة، وفى هذا المقام، نجد أن هناك مشكلة كبرى وأخرى صغرى تواجه عمليات وضع الميزانية بالنسبة لمعظم الشركات.

تتمثل المشكلة الصغرى المتعلقة بالميزانية فى أن إعدادها يستغرق الوقت والجهد، بمعنى أنها تشتت الموارد بعيدًا عن الأنشطة التى تضيف مزيدًا من القيمة. وهناك مخاطرة فى أن يتمكن المديرون من التوصل إلى تسويات مرنة بشأن ميزانية تفيدهم بصفة شخصية، لكنها تضر بالشركةكلها – وهذه مشكلة صغرى لأنها معروفة جيدًا. وقد نجح معظم مديرى الإدارة العليا فى خوض لعبة الميزانية حين كانوا مديرين بالإدارة الوسطى؛ حيث إنهم يعرفون جميع الحيل وهم قادرون على الحد من الأضرار التى تسبيها مثل هذه الألعاب.

وتتمثل المشكلة الكبرى فى أن عملية وضع الميزانية تعتمد على مفهوم الربح المتزايد؛ فأفضل مؤشر لميزانية العام القادم هو ميزانية العام الحانى، مع إضافة أو طرح قدر يسير من أجل التضخم والأداء؛ وهذا النمط من التفكير يجعل المديرين أسرى للماضى، حيث إنهم يأخذون ما ورثوه ويواصلون على الوتيرة القديمة نفسها، وربما يعملون بجهد أكبر فى مواكبة المنافسين الذين يعملون بدورهم بالجهد نفسه، لكن لا يمكننا مواصلة العمل بجهد أكبر كل عام دون أن ننهار. ففى مرحلة ما، يتعين علينا أن نتصرف بذكاء أكثر، بمعنى أن نبحث عن طريق مختلف لنسبق به المنافسين أو نعرقلهم. وميزانية معظم الشركات لا تتعلق بالتصرف على نحو أكثر ذكاءً فحسب، بل تتعلق بالعمل بجهد أكبر.

حين تصير عملية وضع الميزانية وعملية التخطيط بديلين للتفكير الإستراتيجي، يُحكم على الشركة بالعمل بجهد أكبر، لا أكثر ذكاءً، وعادة ما يحتاج تنفيذ الفكر الإستراتيجي إلى تآزر أكثر من قسم ويستغرق من الوقت أكثر من عام. بعبارة أخرى، بعيق وضع ميز انبة لقسم واحد ولعام واحد أي نوع من التفكير الإستراتيجي أو الأفعال الإستراتيجية. إن التفكير داخل حدود الميزانية لن يساعدك على تخطى التحديات الأساسية مثل:

- إعادة تحديد حقيبة أنشطة الشركة: بيع الشركات والاستحواذ عليها.
- تنمية قدرات داخلية جديدة، وابتكار منتجات جديدة وفتح أسواق حديدة.
- إعادة تصميم العمل وإعادة هيكلة المؤسسات وإجراء الإصلاحات ىھا.

من الناحية العملية، تقضى معظيم الشركات وقتًا طويـلاً للغاية في عملية وضع الميزانية، بينما تقضى وقتًا قصيرًا للغاية في العمليات الإستراتيجية، وتعد عملية وضع الميزانية آمنة، وقواعد الاشتراك معروفة للجميع ومخاطر إساءة الفهم منخفضة. لكن تُعد العملية الإستراتيحية غير آمنة بالنسبة لللادارة؛ لأن معظم الناس يفتقرون إلى الخبرة، ولا يعرفون قواعد الاشتراك في العملية - ومخاطرة إساءة الفهم عالية، كما أن عملية وضع الميز انية عملية منهجية، بينما تميل العملية الإستراتيجية إلى النفعيـة أو تنتـج عن الأزمـات، وعلى أفضل التقديـرات فإنها تتكون من تقريب عرضي صادر عن استشاريي الإدارة العليا، ثم يتم توصيله بطريقة مشوشة للمديرين الآخريين. وبذلك تكون النتيجة عبارة عن فجوة كبيرة في قلب معظم الميزانيات؛ نظرًا لأنها توضع من دون توجه أو فهم إستراتيجي صادق.

ومن الناحية النظرية، ينبغى أن تكون الميزانية أكثر إستراتيجية، ولكن طالما أنك تعهد بالتفكير الإستراتيجى للمستشارين الخارجيين، فإن هذا النمط من التفكير لن يتبعه أحد. لا تعد الشركات الفاشلة وضع ميزانية ذكية نوعًا من النجاح. تمتلك شركتا «فورد» و«جنرال موتورز» أقسام تخطيط وعمليات وضع ميزانية متطورة للغاية، ومع ذلك سحبت شركة «هوندا» و«تويوتا» البساط من تحت أقدامهما، ولم تنجح واحدة من شركات الإنترنت الناجحة (أو الفاشلة) أو تفشل بفضل جودة عملية وضع الميزانية، بل نجحت أو فشلت استنادًا إلى جودة نموذج العمل التجارى وأسلويه.

يقلل التفكير الإستراتيجى الأكثر وضوحًا من مشكلتى التفكير القائم على سياسات الشركة والتفكير المعنى بالأرباح. لكن بما أن هذا النوع من الميزانية تكون مخاطره أقل، بينما يكون التفكير الإستراتيجى ذا مخاطرة عالية، قد نتوقع من الميزانيات القائمة على سياسات الشركة والتفكير المعنى بالأرباح أن تسود لفترة طويلة، لكن في الشركات التقليدية. أما المؤسسات الجديدة، فلا يعيقها الماضى؛ فهي مؤسسات تتمتع برفاهية التصرف بطريقة إستراتيجية بدلاً من الوقوع أسيرة الماضى من خلال اتباع عملية وضع الميزانية.

الخلاصة

تعد النظرية المالية والمحاسبية معيبة بشكل بالغ، ويقول المدافعون عنها: إنها مثل الديمقر اطية أفضل سبيل موجود، وإذا كانت البدائل عبارة عن معادلات أو قواعد بسيطة، فسيكون المدافعون عن هذه النظريات محقين؛ لأنه ليست هناك معادلات أو قواعد أفضل، ويتمثل التحدى الذي تواجهه الإدارة في معرفة كيفية التعامل مع هذا الخلل.

وتخلص النتيجة الأساسية إلى عدم الاعتماد على المادلات والقواعد، بل على الحكم السليم. حين نستعيض بالمعادلات عن التفكير تقع الكوارث، وفى أزمة الائتمان كلفتنا الكارثة ٤ تريليونات دولار، وفقًا لصندوق النقد الدولى، وهذا يكفى لتغطية الكرة الأرضية بعملات من فئة الـ١٠٠ دولار، وربما كان هذا استخدامًا أفضل للمال عن إهداره فى البنوك وعلى المصرفيين. وقد أسهم كل من المحاسبة غير الدقيقة والاعتماد بلا تفكير على نموذج تسعير الأصول الرأسمالية وتبنى التوجهات الخاطئة تجاه المخاطر في خسارة قدرها ٤ تربليونات دولار.

يتمثل التحول المهم فى التفكير فى فهم أنه لا يمكن الاعتماد على النظرية المالية أو النظرية المحاسبية لمواجهة تحديات الإدارة، فمن خلال الاستعانة الحكيمة بالنظريات، قد تمدنا بأساس لمزيد من التفكير من أجل اختبار الافتراضات واستكشاف البدائل. بعبارة أخرى، ليست النظريات هى نهاية المطاف، لكنها نقطة البداية. إننا سنشيخ ونموت قبل أن يتم وضع نظرية مالية أو محاسبية فعالة. لذلك لا يسعنا انتظار الكمال ولسنا بحاجة إلى ذلك. ويتمثل التحدى فى استخدام الأدوات المعيبة الموجودة لطرح الأسئلة الصحيحة واكتشاف الإجابات صحيحة.

الفصل الخامس

المعلومات، من النقص الحاد إلى التضخم الجامح

على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، أحدثت تكنولوجيا المعلومات تحولات كبيرة في عالم الأعمال التجارية، وهي ليست بالمعجزة التكنولوجية الأولى أو الأخيرة التي تغير طبيعة المجال: حيث يمكن القول: إن اختراع السكك الحديدية أحدث القدر ذاته من التغيير، وذلك بأن مكن من قيام الثورة الصناعية الأولى، وقد يرى آخرون أن محرك الاحتراق، والطيران، والكهرباء، والهاتف هي أشكال التكنولوجيا التي غيرت وجه تاريخ الأعمال التجارية. في المستقبل سوف تظهر تكنولوجيات أخرى تبهر الأجيال القادمة وتقنعهم بأنهم يعيشون في ظل تغيرات تكنولوجية غير مسبوقة.

بدلًا من الجدال حول أى تكنولوجيا أحدثت أكبر تغيير، ربما ينبغى علينا أن نقبل فكرة أنه من الطبيعى أن تعيش الشركات فى ظل حالة من التغيرات التكنولوجية المتواصلة. وحتى طبيعة ثورة تكنولوجيا المعلومات قد مرت بتغيرات عديدة على مدار ٣٠ عامًا: من الحاسبات المركزية إلى

المكتبية الى خدمة الحوسية السحابية، ومن الهواتف الثابتة إلى أحهزة الفاكس إلى الهواتف المحمولة والبريد الإلكتروني، والبلاك بيري. ومن الحاسبات المنفصلة إلى شبكة الإنترنت، والتي مرت بدورها بالعديد من التطورات على مدار أحيال عديدة.

من العبث أن نتوقع التكنولوجيا التي ستتطور أو الكيفية التي سبتم استغلال هذه التكنولوجيا بها؛ فما نعتبره من السلمات اليوم، لم يكن متوقعًا بالأمس - فالنجاحات لا يتم التكهن بها في الكتب، بل تكتشف في الأسواق. على سبيل المثال، أصبح البحث المدفوع من «جوجل» الآن بمثابة الوسيلة الوحيدة للحصول على المال مقابل البحث على الإنترنت، بعد أن جربت شركات أخرى الاشتراكات (ايه أو ال) أو لافتات الإعلانات على الإنترنت (ياهوا). وقد حقق كل من «فيس بوك» و«تويتر» نحاحًا على شبكة الإنترنت، بينما أخفقت شركات البيع على الإنترنت مثل «بو دوت كوم» Boo.com (بيع الملابس بالتجزئة) و «وييفان» Webvan (بقالة). اننا نصير أكثر حكمة بعد مرور الحدث، وإذا تحلينا بالحكمة والشجاعة قبل وقوع الحدث، فسوف نحقق ثراء واسعًا.

قد لا نملك القدرة على توقع مستقبل التكنولوجيا، لكن يجب علينا أن نتعلم كيفية إدارتها. وحتى الآن، ببدو أن الدليل على ذلك هو أن التكنولوجيا أصبحت أكثر تعقيدًا من البشر؛ فنحن لم نتعلم كيفية التعامل مع التكنولوجيا أو تطبيقاتها في الحياة الإدارية، ونحن في خضم ثورة تكنولوجية، ولا نعلم إلى أين ستأخذنا؛ فهي التي تقودنا وليس العكس. وفي حين أننا نتمنى أن تأخذنا التكنولوجيا إلى مستقبل مزدهر ومريح، فاننا نخشى كذلك من أن تكون التكنولوجيا مثل وحش «فرانكنشتاين»: المخلوق الذي صنعناه بأبدينا ولم نعد قادرين على التحكم فيه.

- كيفية إدارة التكنولوجيا بفاعلية.
- كيفية إدارة تطبيق التكنولوجيا على الأعمال.

كيفية إدارة التكنولوجيا بفاعلية

يصل الإنفاق العالمى على التكنولوجيا إلى معدلات ضخمة؛ حيث تقدر شركة «آى دى سى» معدل إنفاق الشركات والحكومة على التكنولوجيا بـ ٥, ١ تريليون دولار. وسيتم تقسيمها كما يلى:

- البرمجیات: ۳۲۷ ملیار دولار.
- المكونات الصلية: ٥٦٢ مليار دولار.
- خدمات تكنولوجيا المعلومات: ٥٨٧ مليار دولار.

أما مجموعة «جارتتر» فقد جاءت بتقدير مشابه لعام ٢٠٠٩م، ولكنها أضافت ٩, ١ تريليون دولار للاتصالات عن بعد. ولوضع هذه الأرقام في نصابها، يجب أن نعلم أن إجمالي الناتج المحلي للمملكة المتحدة في عام ٢٠٠٩م بلغ ١, ٢ تريليون دولار، كذلك أصبحت شركات صناعة واكسنتشر» توظفان وحدهما ٢٥١ ألف عامل من جميع أنحاء العالم، مقارنة بشركتي «فورد» و«جنرال موتورز» اللتين توظفان ٤٨٥ ألف عامل من جميع أنحاء العالم، حول العالم، والفجوة بينهم تتسع بسرعة؛ فالجديد يحل محل القديم. وإذا أشارت شركات صناعة السيارات إلى أن وراءها جيشًا من الموردين النين يعتمدون عليها، فسوف تشير شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات إلى أن كل شركة كبرى على مستوى العالم تعتمد عليها.

وبأخذ حجم الإنفاق في الاعتبار، من المهم أن تحصل الادارة على قيمة جيدة مقابل إنفاقها على التكنولوجيا، وهنا بصبح واضحًا أن التكنولوجيا هي الأكثر سيطرة على الإدارة وليس العكس. في الأحوال الطبيعية، لا يستطيع كبار المديرين التنفيذيين مساءلة مدير ادارة تكنولوجيا المعلومات بفاعلية؛ فمدير إدارة تكنولوجيا المعلومات بدبر دولة داخل الدولة دون أن يعارضه أحد، كما يتم تمرير تحديثات النظم الرئيسة على أساس أنها تحديثات استراتيجية، وإذا كانت هناك دراسة حدوى، فانها غالبًا ما تعد بعد تمرير التحديثات، أو يتم تجاهلها تمامًا. على النقيض من ذلك، يشعر المديرون التنفيذيون بسعادة غامرة في التعليق على الدعاية وانتقادها؛ فهم يعتقدون أنهم حين يشاهدون الإعلانات كمستهلكين، يصيرون خبراء فيها، وهذا هو الخطأ الذي يقع فيه مشجعو كرة القدم، فمجرد مشاهدتك شيئًا ما لا يعنى أنك قادر على القيام به جيدًا. ورغم كثرة النقد الموجه للدعاية، فلا يُنفَق عليها إلا ٤٥٠ مليار دولار سنويًّا، وهو ما يعادل ثلث ما يتم إنفاقه على مجال تكنولوجيا المعلومات. يهتم المديرون التنفيذيون بدراسة ونقد ما هو مألوف، وليس ما هو مهم.

إن تكنولوجيا المعلومات هي ذلك النوع من المبيعات التي تقوم على عامل الخوف المعهود، وإن لم تشترها، ستكون الشركة عرضة لخطر الانهيار. والقليل من التنفيذيين هم من يكونون على أهبة الاستعداد لتحمل هذه المخاطرة، أو لديهم القدرة على تقييمها. وفي الغالب يقف استشاريو وبائعو تكنولوجيا المعلومات في صف مدير إدارة تكنولوجيا المعلومات في الشركة؛ لأنه مصدر أرباحهم المستقبلية، وذلك بدلا من منح الإدارة رؤية غير متحيزة أو حتى نقدية حول متطلبات الاستثمار في محال تكنولوحيا المعلومات. إن البيانات المتاحة تدعم وجهة النظر التى ترى أن الاستثمار فى مجال التكنولوجيا مهدر إلى حد كبير، وأكثر المصادر الموثوق بها التى يتم الاستشهاد بها هو تقرير مجموعة «ستانديش»، التى تجرى دراسات على التنفيذيين المستخدمين للتكنولوجيا منذ عام ١٩٩٤م. وفيما يلى النتائج التى توصلت إليها:

- ٣١٪ من مشروعات تكنولوجيا المعلومات تم الغاؤها قبيل الانتهاء منها.
- ٥٣ من البرامج واجهت تحديات؛ حيث تكلفت نسبة ١٨٩٪ من الميزانية المخصصة لها، واستغرفت ٢٢٢٪ من ميزانية الوقت وحققت ٢١٪ من المواصفات الأصلية.
- ١٦٪ من المشروعات فقط تلتزم بإطارى الوقت والميزانية المحددين لها.

هذه النتائج تشير إلى إهدار كبير، علاوة على أنها حتمًا مثيرة للجدل. في عام ٢٠٠٧م، قرر «ساور» وآخرون أن يسألوا مديرى مشروعات تكنولوجيا المعلومات، وليس المستخدمين. ومما قد لا يثير الدهشة أن مديرى تكنولوجيا المعلومات قيموا أنفسهم على نحو أفضل. وقد انتهت دراسة «ساور» إلى النتائج التالية حول مصير مشروعات تكنولوجيا المعلومات:

- ٩٪ من المشروعات تم التخلى عنها.
- ٥٪ من المشروعات تجاوزت الميزانية المحددة لها.
- ١٨٪ من المشروعات تجاوزت الجدول الزمنى المحدد لها.
 - ٥٩٪ من المشروعات جيدة.
 - ٧٪ من المشروعات ممتازة وفاقت التوقعات.

نظرًا لأن مشروعات تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا مبادرات تقوم بها الشركة داخلها، فإنه يصعب الحصول على تقييم موضوعي لمدى فاعلية ادارة تكنولوجيا المعلومات. تشعر الشركات بالفخر وهي تعلن عن نجاحاتها، بينما تعمل على طي صفحة إخفاقاتها في مجال تكنولوجيا الملهمات في هدوء شديد بعيدًا عن أعين الناس، وفي المرة الوحيدة التي قامت فيها كل الشركات بتبني مشروع تكنولوجيا معلومات واحد في العلن، كانت النتائج ميهرة؛ فمشروع Y2K الرائع (عام ٢٠٠٠م) كان ضروريًا للتأكد من أن كل أجهزة الكمبيوتر مستعدة لاستقبال الألفية الحديدة، وقصته تعطى لمحة سريعة عن التحديات التي تواجه إدارة تكنولوجيا المعلومات.

تعود مشكلة Y2K إلى أيام الحوسبة الأولى، في عصر اتسم بقدرات المالجة والذاكرة المحدودة. ولكي يتم ادخار الساحة، كانت السنة تُكتب ٧٢ أو ٦٨ بدلًا من ١٩٧٢ أو ١٩٦٨ على سبيل المثال. وقد بدأ «آلان جرينسيان» (رئيس بنك الاحتياط الفيدرالي من ١٩٨٧م- ٢٠٠٦م) حياته المهنية في مجال البرمجة، ويشرح سبب المشكلة قائلا:

لقد بدأنا كتابة برامجنا كي تصبح محددة وواضحة فيما يتعلق بالمساحة واستغلال السعة، ولم نفكر أبدًا في أن هذه البرامج سوف تبقى لأكثر من سنوات قليلة، ونتيجة لذلك، لم يتم توثيق الكثير من البرامج. ولو تسنى لي الرجوع بالزمن إلى الوراء، والنظر في بعض البرامج التي كثبتها منذ ٣٠ عاما. فسأجد صعوبة بالغة في العمل عليها خطوة بخطوة.

لنكن عادلين: لم يتوقع أحد أن تبقى هذه البرامج كل هذا الوقت، ولم يتوقع أحد المشكلات الضخمة التي ستنتج عن عملية التوفير هذه. فما إن عرف الناس أن أجهزة الكمبيوتر ستتعرف على عام (٢٠٠٠م) كعام (٠٠)، فقد توقعوا جميع أشكال العواقب الكابوسية؛ حيث توقعوا أن تتوقف شركات المرافق عن العمل، وأن يحدث خلل في محطات الطاقة النووية، وأن تسقط الطائرات، وأن تنهار سوق الأسهم، وأن يتلقى الواحد منهم غرامة تأخير قدرها ٩١٠٠٠ دولار مقابل ايجار قرص «الدي في دى»، لأن الحاسب سيرى أنك تأخرت عن إعادته ٩٩ عامًا.

قد تبدو عملية تعديل التأريخ المكتوب على شكل «٩٩» إلى «١٩٩٩» عملية تافهة، لكن في محال تكنولوجيا المعلومات، لا يوجد شيء تافه. ففي العديد من الشركات، كانت المهمة الأولى هي تحديد الأنظمة التي يستخدمونها بالفعل. وفي أحد البنوك، كان هناك أكثر من ٦٠٠ نظام مستخدم، وكان اكتشاف هذه البرامج مثل عملية حفر أثرية ضخمة عبر تاريخ تكنولوجيا المعلومات، وحتى إدارة تكنولوجيا المعلومات لم تكن تعلم بوجود الكثير من هذه الأنظمة. وكما ذكر «جرينسيان»، لم يكن هناك دليل أو توثيق للعديد من الأنظمة، وما من أحد يعرف كيف تعمل هذه البرامج أو كيف كانت ستتوقف عن العمل عام ٢٠٠٠م.

وصلت تكلفة الكشف عن الأنظمة وتغيير جميع البرامج المناسبة في شركة «ايه تى آند تى» وحدها إلى ٩٠٠ مليون دولار، وكانت دراسة الجدوى الخاصة بإنفاق كل هذا المبلغ من المال شديدة البساطة، وتتلخص فيما يلي: لن تحصل على أي ربح إضافي، ولن توفر أية تكاليف، ولن تحسن أية خدمة، ولن يتحسن أي شيء، لكن شركتك ستظل قائمة. لقد كانت دراسة الجدوى الخاصة بمشروع Y2K غير جذابة بالمرة، لكن لا يمكن رفضها على الإطلاق، كما هي الحال مع الكثير من دراسات الجدوي الخاصة بمشروعات تكنولوجيا المعلومات. وبحسب تقديرات «جارتنر جروب»، بلغت تكاليف الإعداد لمشكلة Y2K على مستوى العالم حوالي تريليون دولار، وكانت أرباح هذا الاستثمار صفرًا.

لا أحد يعرف بالتحديد ماذا كان سيحدث لو لم يتم إنفاق مبلغ التربليون دولار على مشروع Y2K؛ فحقيقة أن عام ٢٠٠٠م قد مر بأقل قدر من المشكلات بمكن أن تكون برهانًا اما على أن الاعداد كان بارعًا، أو أن كل ذلك لم يكن ضروريًّا، ومع ذلك، تمدنا ايطاليا بخيط يوصلنا إلى الاجابة. ففي عام ١٩٩٩م، ذكرت وكالة «أسوشيتد برس» أن: «إيطاليا من أقل دول الغرب استعدادًا لمشكلة Y2K»؛ فلم تكن إيطاليا قد عينت لجنة حكومية لتنظر في المشكلة حتى ربيع عام ١٩٩٩م، فبدت خطتها كما لو أنها أمل في نزول معجزة من السماء. لقد بذلت إيطاليا القليل من الجهد والمال في الاستعداد، وحين دفت الساعة مشيرة إلى بدء عام ٢٠٠٠م، لم تنهر إيطاليا. وقد كانت المشكلة الوحيدة التي واجهتهم هي الإفراط في الاحتفالات بليلة رأس السنة. وإذا كان لنا أن نسترشد بالتجرية الابطالية، فسنستنتج أن حوالي ٩٠٠ مليون دولار من مبلغ التريليون دولار الذي تم إنفاقه لم يكن هناك لزوم لإنفاقها. إن تجربة Y2K هي محاكاة لتجربة العديد من الشركات:

- ف أغلب الأحيان، لا تحظى استثمارات مجال تكنولوجيا المعلومات بدراسات جدوى جيدة، وقد لا يتم إعداد دراسة جدوى على الاطلاق.
- ما من أحد يعرف بشكل مؤكد ما إذا كان الإنفاق ضروريًّا أم لا، حتى بعد الحدث،
 - التغييرات التافهة تبدو باهظة التكاليف إلى أقصى حد.
- لا يجرؤ المديرون على رفض استثمارات تكنولوجيا المعلومات التي لا يفهمونها.

تملك الشركات عددًا هائلًا من الأنظمة والتطبيقات التي لا تفهمها،
 والتي لم توثق بشكل جيد، والتي يصعب جدًا إدخال أية تغييرات عليها.

قد لا تكون الإدارة العليا مسيطرة بشكل كامل على إدارة تكنولوجيا المعلومات، إلا أن هناك تدابير يمكن للمديرين اتخاذها لتقليص الضرر. ويعرف استشاريو مجال تكنولوجيا المعلومات أن هناك بعض الطرق البسيطة التي يتسبب فيها العميل وتوقعه في كارثة:

- أن يكون لديه هدف غير واضح أو احتياجات غير واضحة خاصة بالعمل بدون وجود لدراسة جدوى.
 - أن يغير المتطلبات أثناء سير المشروع.
 - · أن يغير مجموعة التحكم أو الإدارة المعنية بالمشروع.
 - أن يتباطأ في اتخاذ القرار.

وتؤكد الدراسة التى أجراها «ساور» هذه النتائج وتضيف: أنه كلما كبر حجم المشروع وطالت المدة المخططة له، كان احتمال أن يخرج أداء المشروع دون المستوى المتوقع أكثر ترجيحًا، وكل مشروع استغرق أكثر من ٢٠٠ عام عمل، خرج أداؤه دون المستوى. وبأخذ هذه النتائج فى الاعتبار، لا يثير الدهشة أن تجد الحكومة نفسها متورطة بشكل دورى فى إحدى نكسات تكنولوجيا المعلومات؛ فعلى عكس الشركات الخاصة، لا تستطيع الحكومة إخفاء هذه الإخفاقات عن أعين الجماهير.

وقد استفحلت التحديات التى تواجه مجال تكنولوجيا المعلومات، بفعل تلك الفجوة الواسعة بين مجالى تكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية: فالعاملون في مجال تكنولوجيا المعلومات وفي مجال الأعمال التجارية يتحدثون اللغة ذاتها، لكنهم لا يفهمون بعضهم بعضًا، ولذلك يدخل أعتى قادة الأعمال التجارية في موجة غضب عارمة أو في حالة بأس شديد حين يُطلب منهم إصلاح مشكلة تتعلق بتكنولوجيا المعلومات في منازلهم. وقياس مدى فاعلية إدارة تكنولوجيا المعلومات أمر غابة في الصعوبة بالنسبة لهم - ويتلخص هذا القياس في سؤال بسيط تطرحه الإدارة على نفسها: «هل نثق في المدير التنفيذي لإدارة تكنولوجيا المعلومات؟"؛ حيث إن المظهر يمكن أن يكون أهم من الأداء.

قد لا يكون وحش تكنولوجيا المعلوميات تحت سيطيرة الادارة العليا بشكل تام، لكن وجود هذه السيطرة أمير بالغ الأهمية. إن الوحش لـن يُروَّض بشكل كامـل، لكن الإدارة يمكـن أن تبدل مزيـدًا من الجهد للمساعدة على ترويض الوحش. كيدانة، بنيفي على المديرين أن يصبحوا أكثر إلمامًا بتكنولوجيا الملومات: ويمكنهم ذلك من خلال الحصول على دورات تدريبيــة وقــراءة الصحــف، وكذلــك من خلال التحــدث لفترات أطول لطاقم عمل إدارة تكنولوجيا المعلومات، خاصة حين لا تكون هناك أزمة. إن المديرين ليسوا في حاجة إلى معرفة الإجابات، بل إلى معرفة الأسئلة، فإذا استطاعوا أن يطرحوا السؤال المناسب في الوقت المناسب، فسوف يتمكنون من إحراز تقدم. وإذا ما أخذنا المشكلات التي حددها «ساور» وقمنا بقليها، فيامكان بعض الأفعال البسيطة الحيلولة دون انهيار مشروعات تكنولوحيا المعلومات، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

- تتولى الشركة قيادة مشروعات تكنولوجيا المعلومات وليس العكس، وذلك من خلال التحديد الواضح لمتطلبات المشروعات وأهدافها أولا.
- استغراق الوقت في فهم متطلبات المشروع، والموافقة عليها ثم الثبات عليها، وتحنب احراء التغييرات.

- عدم تغيير الفريق المعنى بإدارة المشروع: لا تغير الفريق المسئول عن المشروع حتى الانتهاء منه.
 - اتخاذ القرارات على الفور.
- الإبقاء على المشروعات في حجم يمكن معه إدارتها بسهولة: وإذا دعت الضرورة، فقسم المشروعات الضخمة إلى مراحل صغيرة متعددة.

كيفية إدارة تطبيق التكنولوجيا على الأعمال التجارية

لطالما عانت البشرية مع المعلومات والاتصالات؛ فعلى مدار قرون كان على الناس مجاراة نقص المعلومات والاتصالات، بينما فى عصرنا هذا، تصبح البشرية لأول مرة مجبرة على التعامل مع كم مفرط من المعلومات ووسائل الاتصالات، بينما لا نزال فى طور بدء تعلم الكيفية التى نتعامل بها مع هذا الكم المفرط، مع أنه فى كثير من الأحيان، يكون التعامل مع الكم المفرط من المعلومات والتكنولوجيا بقدر صعوبة التعامل مع نقصها.

ولكى ندرك حجم ثورة الملومات، سنقوم بزيارة سريمة لأجدادنا لنرى كيف تمكنوا من مجاراة هذا الوضع قبل قيام هذه الثورة: قبل قدوم الصحف المطبوعة، كانت الكتب سلعة نادرة وقيمة، فكان من المكن أن يستغرق عالم دين حياته بأكملها لإنتاج نسخة واحدة من أحد الكتب السماوية؛ فالكلمة كانت ثمينة. ولو عدنا للخلف أكثر، نجد أن حمورابى كان أول من أصدر تشريعًا مكتوبًا باقيًا. وقد تمت كتابة القوانين على الحجر وكان الجميع يستطيعون رؤيتها، وكان هذا التشريع يضم حوالى

٢٨٢ قانونًا تتناول كل مناحي الحياة، من تكلفة استئجار سفينة إلى استرداد مالك اذا ما اشتريت عبدًا معيبًا. لقد انتهت هذه البساطة منذ وقت طویل، وفي عام ١٩٩٩م، وصلت عدد صفحات دلیل Tolley للضرائب في الملكة المتحدة إلى ٤٣٣٦ صفحة من المصطلحات القانونية المتأنقة عسيرة الفهم. وبحلول عام ٢٠٠٨م، وصل عدد الصفحات إلى أكثر من ١٠١٣٤ صفحة، ولم يتغير محتواه المعقد – إننا غارقون في عصر الكم الزائد من الملومات.

إن العالم الذي اتسم بنقص المعلومات قد اتسم كذلك بنقص المعرفة. وعلى مدار آلاف السنين، حلت المعتقدات الخاطئة والخرافات محل البحث العلمي؛ فحين رجح «جاليليو» أن الأرض ربما لا تكون مركز الكون، أجبرته السلطة القائمة وفتها على التراجع عن آرائه تحت وطأة آلام التعذيب والعزل عن المجتمع. لقد مالأت المعتقدات الخاطئة والخرافات ثفرات المعرفة في ذلك الوقت، وحل الإيمان بهذه المعتقدات محل الفهم. وبالطبع صاحبت قلة المعلومات وقلة المعرفة بطء التقدم، وكانت الصناعات المختلفة تنظم في طوائف؛ حيث تنتقل المعرفة من الصانع المحترف إلى الغلام المبتدئ، وكان الفرض من هذا النظام الحفاظ على المرفة وتمريرها، وليس تطويرها.

لقد كانت هناك بعض الجوانب الإيجابية في ذلك العالم الذي عاني نقص المعلومات؛ فقد كان التواصل أمرًا ذا قيمة مرتفعة في ذلك العصر، وإلى يومنا هذا، تؤمن قبيلة بامبارا - القبيلة الزراعية الرئيسة في مالي - بأن «الكلمات لها قوة خارقة؛ فبها يمكنك أن تخلق عوالم جديدة كاملة في عقول البشر. والكلمات تستطيع أن تدفع الأشخاص إلى فعل أي شيء، لـذا تعامل مع الكلمات باحـترام. والشخص الحكيم يتحـدث قليلًا لكنه يعني الكثير». إن موقفنا اليوم من الكلمات يمثل النقيض التام لذلك؛ فنحسن اليوم نرزح تحت وطأة كم هائل من الملومات، لدرجة أننا نجد صعوبة في تبين المعنى الكامن وراء ضوضاء عمليات التواصل اليومية.

وفى عصر كم المعلومات الهائل الذى نعيشه، بات علينا أن نعيد التفكير فى افتراضاتنا حول المعلومات والاتصالات؛ فلم يعد امتلاك معلومات أكثر أفضل حالًا، بل إن التحدى الأهم فيما يخص المعلومات والاتصالات هو إدارة الكيف وليس الكم.

فإذا أحسنا إدارة الكيف، ستصبح التكنولوجيا خادمًا ممتازًا للأعمال التجارية، أما إذا أسأنا إدارة الكيف، فستصبح التكنولوجيا السيد الآمر: سوف تقيدنا طوال الوقت، ولن يكون هناك مفر من ضغط المواعيد النهائية، والالتزامات، والحاجة إلى الرد على آخر الرسائل الإلكترونية الملحة من زميل لك يقيم في منطقة زمنية أخرى.

نظرا لأن التكنولوجيا تتيح لنا القيام بالمزيد من المهام، فإننا نظن أنه ينبغى علينا القيام بالمزيد، وهذا الظن فى حد ذاته كارثة تؤدى إلى أشكال كثيرة من الصعوبات العصرية الناتجة عن تقيدنا بالعمل طوال الوقت، والرزوح تحت وطأة التوتر المستمر – والأمثلة على ذلك معروفة جيدًا، ولكن يمكننا تكرارها.

أولاً، خطر برنامج «باوربوينت». في أيام ولت منذ زمن، كان العرض التقديمي أمرًا جللًا، وإذا تطلب الأمر رسمًا بيانيًّا أو رسمًا توضيحيًّا، كان يتم تميين مصمم جرافيك خصيصًا لهذه المهمة. لقد كان الوقت والجهد المبدولان في العرض التقديمي كبيرين، لذلك كانت كل شريحة تخطي بدراسة متمعنة، وكان العرض التقديمي قصيرًا في الغالب. أما الأن، فقد أصبح من المكن أن تُعدَّ عرضا تقديميًّا مكونًا من ٢٠٠ شريحة ومكدسًا بالرسوم والتأثيرات البصرية المتازة، وهنذا يجعل برنامج «باوربوينت» يقودك مباشرة إلى الفشل؛ فالعروض التقديمية الجيدة «باوربوينت» يقودك مباشرة إلى الفشل؛ فالعروض التقديمية الجيدة

تُقيَّم بطولها أو قصرها، وكلما كان العرض التقديمي أقصر، كان ذلك أفضل. ان تحقيق الايحاز ليس بالأمر السهل، ولكنه يفرض التركيز على الرسالة الأساسية والقصة التي بنيفي أن تقال؛ وهذا يعني أن العرض التقديمي الجيد مثل الماسة - فالماسة تزداد حمالا حين تقطع.

أما جحيم البريد الإلكتروني، فله ثلاثة أشكال: الكم الزائد من رسائيل البرييد الإلكتروني، وضغط رسائيل البرييد الإلكتروني، وحرب رسائل البريد الإلكتروني.

بالنسية للكم الزائد من رسائل البريد الالكتروني، فبلا يقتصر على الرسائل الإلكترونية غير المهمة التي تحتوي على عروض للأدوية، وعقاقير فقدان الوزن، وساعات اليد منخفضة القيمة، والفيروسات التي تهاجم جهاز الكمبيوت والخاص بك، والأسوأ من كل ذلك هو الرسائل غير المهمة الرسلية من داخيل الشركة نفسها، لقد كان البريد التقليدي بطبيًّا وباهيظ التكاليف، لذلك كان كل حرف ذا أهمية بالنسبة للمرسل والمستلم، في حين أنه ليست هناك رسوم على رسائل البريد الإلكتروني. لذلك تجد أن رسائيل البريد الالكتروني ترسل لأمور تافهة، ويتم نسخها ليس لأننا في حاجة إلى محتواها، ولكن لأننا قد نحتاج إليها. وهكذا قد نتسلم ١٠٠ رسالة بريد إلكتروني في اليوم: ربما تكون خمس رسائل أوعشر رسائل فقط من بينها مهمة وتحتاج إلى اهتمام حقيقي. إننا ننسخ رسائل البريد الإلكتروني فقط، لأن في استطاعتنا عمل ذلك؛ حيث جرت العادة على أن تتم الاتصالات بدافع من الاحتياج إلى المعرفة، ولكنها الآن باتت تتم بدافع من الاحتياط، أو بالتحديد لحماية الظهر – كما يقال – والنتيجة هي أن رسائل البريد

- الإلكتروني لا توفر الجهد، بل تزيده؛ لأن كل شخص بات متورطًا في عملية إرسال الرسائل والرد عليها إذا أراد حماية ظهره.
- أما ضغط رسائل البريد الإلكتروني فينتج عن التقيد طوال الوقت بمتطلبات العمل بالقيود الإلكترونية للهاتف المحمول ورسائل البريد الإلكتروني، ولا مفر أمامك من ذلك. كان السفر في القطارات والطائرات يوفر بعض الراحة حتى غزو أجهزة «بلاك بيرى»، وحيث إنه بإمكاننا أن نظل على اتصال بالعمل طوال الوقت، بتنا نخشى انقطاع هذا الاتصال المستمر، حتى في العطلة. وفي الحقيقة، لم يخلق بعد المدير الذي تتوقف الحياة بدونه، وربما لهذا السبب نخشى أن ننقطع عن الاتصال فنكبل أنفسنا، حتى إننا نقارن أنفسنا بباقي المديرين التنفيذيين، بل وننافسهم، لنرى من منا يملك أصفاد العمل الأحدث والأكثر فاعلية. قبل ظهور البريد الإلكتروني والهاتف الجوال، كان على المديرين تعلم فن تفويض المهام، وتدبر من يحمى ظهورهم عند الإعداد للإجازة، وقد كان العمل يسير على ما يرام، ولم ينهر العالم عند غياب المديرين لفترة من الوقت.
- تبدأ حبرب رسائل البريد الإلكترونى حين نتوقف عن الكلام؛ فمن العدى أن تدخل إلى حجرة مكتب فتجد الأشخاص المتواجدين في الحجرة نفسها يتواصلون معًا عبر البريد الإلكتروني، ثم يكتشفون بعد ذلك وقوع سوء تفاهم ما. ولتجنب سوء التفاهم، ولتأمين أنفسهم، يقومون بشرح الأمور بالتفصيل في المزيد من رسائل البريد الإلكتروني التي لا تفيد في شيء إلا إزعاج من يتلقاها وهكذا باتت حروب رسائل البريد الإلكتروني مستمرة على الدوام. إن المحادثات التي لا تستغرق أكثر من ٥٠ ثانية، والتي غدت الآن أسلوبًا قديمًا للتواصل، كانت تبني الثقة والتفاهم، وهوما لا يمكن لرسائل البريد

الالكتروني أن تفعله. إننا نتواصل مع زملائنا المتواجدين معنا في الحجيرة ذاتها بالبريد الإلكتروني فقط، لأن بإمكاننا أن نفعل ذلك، وأن ذلك يستغرق بضع ثوان أقل من السير عبر الحجرة.

الخلاصة

لطالمًا كان البحث عن معلومات أفضل وأحدث أمرًا ثابتًا عبر تاريخ الإدارة الحديثة. والآن، بعد أن حقق المديرون ما كانوا يتمنونه طويلا، باتوا بعيشون في شقاء. لقد خرجنا من حقبة المعلومات لندخل في حقبة سيل المعلومات؛ فبتنا غارقين في طوفان المعلومات هذا. إن التكنولوجيا مضرة بقدر ما هي مفيدة؛ فهي ترفع الإنتاجية، لكنها كذلك ترفع من سقف التوقعات. والمستفيد من التكنولوجيا ليس المديرون، بل الشركات التي تزداد إنتاجيتها والعملاء الذين يتلقون خدمة أفضل،

يشعر المديرون بأنهم مضطرون لاستخدام التكنولوجيا إلى الحد الأقصى، فقط لأن ذلك متاح لهم، لكن إمكانية القيام بشيء ما لا يعنى أننا ملزمون بالقيام به؛ فبإمكاننا أن نقود السيارة بسرعة ٢٠٠ كيلومتر في الساعة، لكن هذا لا يعنى أن علينا أن نفعل ذلك. وبإمكاننا أيضًا أن نشتري أشياء كثيرة جدًّا على بطاقة الائتمان، لكن هذا ليس واجيًا علينا. وبالمثل، بإمكاننا أن نستغل التكنولوجيا إلى أقصى حد ممكن، لكننا قد نحتاج إلى معرفة كيفية استخدامها بشكل أفضل. إن تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا يعني استخدامها على نحو أقل، وليس أكثر، ولا بد أن تكون التكنولوحيا خادمة لأهدافنا، لا متحكمة فيها. لقد تعلمنا كيف نخلق تكنولوجيا بارعة، ولكننا لم نتعلم كيف نتحكم فيها - وهكذا أصيح الوحش خارجًا على السيطرة،

لقد ظلت ألتكنولوجيا تغير وجه المجتمع والعمل على مدار ٢٠٠ عام؛ فقد غيرت موجات الابتكار المتالية شكل الحياة وطريقة العمل، ومن غير المرجح أن يتباطأ إيقاع الابتكار. والتحدى الذي يواجهه المديرون هو القدرة على مسايرة الثورة التكنولوجية التي لا تنتهى.

القصل السادس

المعرفة: من الجهل إلى تفكك الشركة

تقدم لنا المعرفة تناقضًا؛ فقد صرنا أكثر ذكاءً على الستوى الجماعى، مقارنة بأجدادنا، لكننا على الستوى الفردى أشد جهلاً، وذلك بالتناسب مع مجموع المعرفة البشرية، وتستفيد الشركات من هذا التناقض وتعانى منه على حد سواء. لذلك ربما ينبغى علينا فهم هذا التناقض ثم معرفة كيفية تعامل الشركات معه.

إن مجموع المعرفة البشرية يتضاعف تقريبًا كل ٢٠ عامًا، وكما هى الحال مع المعلومات، فقد نشأنا في عصر بدأ بالنقص المعرفي ووصل إلى الوفرة المعرفية، بمعنى أن هناك قدرًا كبيرًا من المعرفة المتاحة أمام أى شخص كى يفهمها على المستوى الشخصى. لقد كان أجدادنا يعتمدون على الخرافات لسد الفجوة المعرفية، أما نحن فنعتمد على الخبراء أو على محرك البحث جوجل لنفعل الشيء نفسه. ومن أجل توضيح الاختلاف، قارن بين طريقة الميش التي نتبعها اليوم وبين طريقة عيش أحد الفلاحين في المصور الوسطى؛ حيث كان بإمكان هذا الفلاح أن

يقوم بكل شىء تتطلبه الحياة اليومية تقريبًا. فإذا حدث وتعرضت إحدى أدواته للعطب، فإنه يستطيع أن يصلحه بصورة مقبولة. أما نحن فلدينا الكثير – أكثر بكثير من ذلك الفلاح البسيط – ومع ذلك، ليس لدينا أدنى فكرة عن طريقة تصنيع معظم السلع اليومية التى نستخدمها، بداية من السيارات وحتى الهواتف المحمولة وأكياس النسوق البلاستيكية التى نحمل فيها المشتريات. وإذا تعرض أى من هذه الأشياء للعطب أو التلف، فإننا نعانى صعوبة كبيرة في إصلاح الأمر بأنفسنا. وبدلاً من القيام بذلك، فإننا نلوح بعصا سحرية تدعى بطاقة الائتمان وندفع أتعاب الخبراء الذين نأمل في أن يقوموا بإصلاح الأمر نيابة عنا.

كان الشخص المتعلم في العصور الوسطى يعرف ١٠٪ تقريبًا من إجمالي المعرفة البشرية. وإذا تضاعفت المعرفة البشرية كل ٢٠ عامًا على مدار الد٢٠ عام الأخيرة فقط، فهذا يعنى أن إجمالي المعرفة البشرية يبلغ ٢٠ ألف ضعف اليوم. ليس في استطاعة أحد أن يواكب هذه المعرفة. فليس بمقدور أي منا إلا أن يعرف جزءًا ضئيلاً من مجمل المعرفة البشرية، وحتى إن كان تعليمنا أفضل من تعليم الفلاح الذي عاش في القرون الوسطى، فإننا أكثر جهلاً نسبيًّا؛ حيث إننا نعرف قدرًا أقل من إجمالي المعرفة البشرية. وينمو جهلنا النسبي مع نمو إجمالي المعرفة البشرية؛ حيث إننا بمثابة جزر للخبرة في محيط المعرفة.

إن فوائد زيادة المعرفة الجماعية هائلة للجميع، بداية من المناية الطبية والمناية بالأسنان والمكيفات والأفلام والسيارات والطيران وتكنولوجيا الاتصالات، ونحن نحظى بأسلوب حياة لم يكن حتى أعظم الملوك يتخيلونه. ومن المستبعد أن تشهد المعرفة انتكاسات، وستكون معرفتنا اليوم بمثابة لبنات أولى في جدار المعرفة الجماعية التي سيستمتع بها أحفادنا، وسوف ينظرون إلى طرقنا البدائية نوعًا ما بالطريقة نفسها

التي كنا ننظر بها إلى فلاحي العصور الوسطى ونتساءل: كيف استطاعوا الصمودة

سار تطور الرأسمالية مع تطور المعرفة بدًا بيد. ولطالما وصفت الرأسمالية بأنها خلاصة المعرفة التقنية الخاصة الموزعة ببن المشاركين المتخصصين. ومع نمو المعرفة، نما التخصص؛ حيث صرنا كأفراد نعرف أكثر عن أمور أقل، وصار التحدي أمام كل من الشركات والأفراد يتمثل في كيفية السيطرة على هذه الزيادة الاستثنائية في المرفة الحماعية، وهو أمر لا يمكن للفرد أن يواكيه بمفرده، بل من الضروري أن يكون هناك تعاون على مستوى أوسع بين شبكات المعرفة. ويغير التخصص والتعاون المعرفي طريقة عمل الشركات والأفراد على حد سواء، ومثلما يصير الأفراد أكثر تخصصًا في مهاراتهم، تصير الشركات كذلك أنضًا. والشركة المتخصصة هي نقيض الشركة عالية التكامل، على غرار شركة «فورد» التي تأسست منذ ١٠٠ عام. وبدلاً من أن تتكامل الشركات، فإنها 15 ZIS

تفكك الشركة: التعاون والتخصص العرفي

يُعد التخصص المتز ايد نزعة من المستبعد التخلص منها، فلا يمكن توقع أن تجيد الشركات كل نشاط داخل سلسلة القيمة. ومثلما تستفيد الدول من مبدأ الميزة المقارنة (لا تحتاج إسكتلندا إلى زراعة العنب من أجل تصنيع المشروبات؛ لأنه يمكنها مبادلة المشروبات بمنتجات أخرى) ، ومن ثم تستفيد الشركات من الميزة المقارنة. لا تستطيع كل شركة أن تتميز في تكنولوجيا الملومات، ولا تحتاج إلى ذلك؛ فهناك الكثير من الشركات المتخصصة في تكنولوجيا الملومات؛ ونظرًا لأنها متخصصة فهي تعرف أفضل المارسات الحالية، وتعرف طرق الوصول إلى أفضل المهارات

الخاصة بالبرامج أو مكونات الحاسب، وهى ملتزمة بتحديث مهارات فريق العاملين بها باستمرار، لذلك ليس هناك سبب واحد يحتم على شركة تصنيع أحذية التحلى بقدرات تكنولوجيا المعلومات نفسها - وبهذا يصير التخصص هو النتيجة الواضحة.

لم يعد بإمكان الشركات أن تصير مثل مدن القرون الوسطى المحاطة بالأسوار؛ نظرًا لأنها تستمد قوتها من شبكتها، وليس من ارتفاع أسوارها. فقد تحولت الشركات من شبكات مغلقة إلى شبكات منفتحة، وهذا تحول جوهرى لا يزال في حيز التنفيذ؛ حيث يمكننا أن نرى شركات تتحلى بمزيد من الانفتاح وتخلق شبكات أوسع وأعمق. وبدلاً من تكامل سلسلة القيمة بأكملها داخل الشركة، تتفكك الشركة وتركز على جزء واحد من سلسلة القيمة. عندما بدأ ««فورد» تطوير منتجه قام بدمج سلسلة القيمة بأكملها، بداية من شراء الغابات التي تنتج خشب سياراته، وحتى الإشراف على الموزعين الذين يقومون ببيع السيارات، لكن لم تعد الميزة المقارنة تأتي من التكامل، بل تأتي من التركيز. وفي لفة الخبراء، صار التركيز يُصنف على أنه من الكفايات الأساسية. والتي تعنى التحلي بخبرة عميقة في مجال واحد يمكن الاستمانة به لتحقيق أفضلية عبر مجموعة من الأسواق. وعادة ما يُضرب بقدرات شركة «هوندا» المثل في تصنيع المحركات (السيارات، والدراجات البخارية وجزازات العشب والمحركات الخارجية).

لست بحاجة إلى نظرية معقدة لبناء الأفضلية خلال المعرفة أو التركيز أو الكفايات الأساسية؛ فالشركات الناجعة تقوم بهذا بصورة طبيعية. على سبيل المثال، اكتشفت شركة «جور» أن مادة «بولى تيترا فلورو إيتلين» لها بعض الخواص العضوية المثيرة للاهتمام حال معالجتها، وهي مادة مقاومة للمياه، خاصة في درجة الحرارة المنخفضة، وهي مادة لا تتفاعل

وذات قوة احتكاك ضبيلة للغاية (تبلغ قوة الاحتكاك ١,٠ عند الاحتكاك بالفولاذ المصقول). من خيلال التخصص الدقيق في «بوليمر» واحد، أنشيأت شركة «حيور» مشروعًا تحاربًا عالمًا بلغت أرباحه ملياري دولار، ويشتمل على كل شيء بداية من الملابس الجاهزة المقاومة للمياه، وحتى كاللات الاتصالات والمواسير الخاصة بصناعات الفضاء الخارجي. لقد صار للتخصص الدقسق والمعرفة المتعمقة امكانيات عملية، طالما بمكن تسويقهما على مستوى عالى.

ان مثل هذا التخصص الدقيق له مخاطره؛ فمن وجهة نظر التنافس، فإن جميع المعترفين العاملين في السوق المتخصصة يواجهون مخاطرة من جانب المبتدئين الذين يبتكرون أشياءً أفضل. وتواجه شركة «جور» منافسة شرسة مع شركة «دو بونت» على مادة «البوليمر» نفسها، والتي صنعت منها شركة «دو يونت» مادة «التيفلون»، كما أنها تواجه منافسة في محال خفض التكاليف، نظرًا الانتهاء براءات الاختراع. ومن أجل الحفاظ على مركزها المتقدم، يجب عليها أن تحافظ على الابتكار وترسيخ معرفتها بكيفية استخدام مادة «بولى تيترا فلورو إيثلين».

يجب على الشركات المتنافسة بناء المعرفة؛ إذ يتمين عليها الإبداع وابتكار أفكار جديدة للسوق؛ وهذه ليست فقط أفكارًا علمية، بل ربما تكون أفكارًا فنية متخصصة. وتكمن معظم فيمة الشركات الاستشارية في المعرفة الفنية المتخصصة التي تقدم بها أشياء مفيدة. وإذا لم تتمكن من تجديد المعرفة الفنية المتخصصة، ستصير مهاراتها عنيقة الطراز سريمًا. وهناك ثلاث طرق ضرورية لإبداع وابتكار أفكار جديدة في السوق:

- الابتكار من أعلى إلى أسفل: ابتكار تصميمى.
 - ٢. التعاون الداخلي: الابتكار باعتباره اكتشافًا.
- التعاون الخارجي: الابتكار من خلال شبكة العلاقات.

لقد انتقل الإبداع والابتكار المعرفى من سيطرة الإدارة إلى التماون الخارجى، وهذا جزء آخر من الثورة الإدارية؛ فقد تحول الابتكار المعرفى في الاتجاه (من الداخل إلى الخارج) وانقلب رأسًا على عقب (من قمة الهيكل الإدارى إلى القاع). استجابت بعض المؤسسات للتغيير، والبعض الآخر لا يزال عالقًا في أساليب القرن التاسع عشر. وسنلقى نظرة موجزة على أول طريقتين، ثم سنلقى نظرة أكثر تعمقًا على الطريقة الثالثة.

الابتكار من أعلى إلى أسفل

يُعد الابتكار من أعلى إلى أسفل الطفل الشرعى لعصر التنوير؛ حيث إنه يفترض أن يحقق الحكماء في مشكلة ويبتكرون حلَّا لها. وقد حقق هذا النموذج النجاح على نحو لا يمكن تصوره، ويدين التقدم العلمي والطبي كثيرًا بالفضل لأشخاص مثل «إسحاق نيوتن» ودكتور «جون سنو»، الذي اكتشف أن بكتيريا الكوليرا توجد في المياه، وليس الهواء، لكن مع زيادة إجمالي المعرفة البشرية، صار من الصعب على عدد من الحكماء معرفة جميع الإجابات. وداخل الشركة، يصطدم الابتكار من أعلى إلى أسفل ببعض العوائق الأساسية.

إن تجنب خوض المخاطرة يعوق الابتكار؛ فلا يُطرد أحد لأنه لم يلحظ فرصة أو أجهض فكرة ببرود، بينما يطرد الكثيرون أو ينقلون إلى وظائف متدنية إذا ما خاضوا المخاطرة ولم تحقق نجاحًا.

وتدعم البيروقراطية تجنب المخاطرة؛ لأنه من الصعب للغاية الحصول على كل الموافقات المطلوبة لتنفيذ الابتكار. ورد الفعل الطبيعي بالنسبة لأى موظف بيروقراطى هو إسداء النصيحة، على هيئة أسئلة توضع مشكلات الفكرة الجديدة - وهكذا تموت الأفكار الجديدة على يد الروتين.

لا يستطيع أى شخص فى الإدارة العليا أن يعرف جميع الموضوعات والفرص والأفكار، وساحة السوق عادة ما تكون كبيرة ومعقدة للغاية، وليس هناك شخص يحتكر الحكمة أو التفكير. ومع ذلك، لا تزال بعض المؤسسات تعمل بهذه الطريقة؛ حيث يبتكر الوزراء والموظفون الحكوميون السياسات ظنًّا منهم أنهم يعرفون ما هو أفضل. وتكون الكوارث وسوء الإنفاق نتيجة طبيعية لمثل هذا النوع من التكبر، وينعكس التفكير الإشتراكي في الحكومة على التفكير المؤسسي في بعض شركات القطاع الخاص التي لا تزال تعمل من منطلق معتقدات القرن التاسع عشر، التي تقضى بأن المدير يعرف أفضل.

ومن الواضح أن هناك حالات استثنائية ينجح فيها الابتكار من أعلى أسفل. والاستثناء الأكثر وضوحًا هو عالم ريادة الأعمال، وهو عالم يبدأ فيه فرد أو مجموعة صغيرة بفكرة كبيرة أو طموح أكبر. وعندما تنجح الفكرة، يُثنى على رواد الأعمال بأنهم عباقرة، وهذا يشير إلى أن الابتكارات العظيمة لا تُصمم، بل يتم اكتشافها من خلال التعرض لاختبارات السوق القاسية. وحتى رائد الأعمال العظيم الذى ينجح فى تنفيذ فكرة رائعة ثانية؛ فلو أنه توصل إلى سر نجاح معادلة الابتكار حقًّا، لكان قد حقق النجاح أكثر من مرة. علينا أن نشيد برواد الأعمال على شجاعتهم وتصميمهم، لكن لا ينبغى افتراض أنهم توصلوا إلى سر الابتكار؛ فحتى رواد الأعمال لا يحتكرون الحكمة أو الأفكار. وفي اقتصاد المعرفة، صار الابتكار من أعلى إلى أسفل أضعف تأثيرًا بصورة متزايدة.

الابتكار الداخلي: الابتكار باعتباره اكتشافًا

الشركة عبارة عن آلاف الجزر من الخبرات، ولكى تحقق الشركة نجاحًا، يجب أن تتعاون شبكات المعرفة والمهارات معًا؛ وهذا يقودنا مباشرة إلى ملمح آخر من ملامح الثورة المؤسسية الخاصة بعصرنا؛ إذ يجب على الشركة أن تنتقل من السلطة والسيطرة لتصير مكانًا للتعاون والالتزام. لم يعد المدير معنيًا بمعرفة كل الإجابات، بل صار يتعين عليه أن يقود الفريق من أجل اكتشاف الحلول؛ وهذا يعنى العمل مع فرق العاملين والأقران والشركاء داخل الشركة وخارجها – وهذه طريقة جديدة تمامًا للعمل.

إن هذا يعنى أن إدارة المعرفة لم تعد وظيفة مستقلة مقتصرة على مدير قسم المعرفة، كما كانت الموضة السائدة منذ بضع سنوات مضت، حين بدأ الخبراء الترويج لاقتصاد المعرفة وللشركات القائمة على المعرفة. فلم يعد في مقدور الشركات أن تعزل المرفة وتقصرها على قسم واحد، تمامًا، كما لا تستطيع أن تقصر الجودة على قسم الجودة؛ لأن المعرفة والجودة يستلزمان تضافر جهود الشركة بأكملها – ودور موظفى قسم المعرفة هو نقل المعرفة وغرسها في أقسام الشركة المختلفة.

فى أكثر أشكالها البدائية، توجد إدارة المعرفة على صورة فاعدة معرفية على شبكة الإنترنت أو كدليل لأنشطة الشركات، وهذا أفضل من لا شيء؛ حيث إن هذا يسمح للأفكار الجديدة بأن تظهر على السطح قادمة من أجزاء الشركة، كما أنه يقلل الاعتماد على عمليات الابتكار الرسمية، ويحدد ماهية المعرفة ومن يمتلكها. والمعرفة الأكثر إفادة هي عادة المعرفة الضمنية (كيف) وليست المعرفة الصريحة (ماذا). وتتطلب المعرفة الضمنية العمل مع الناس، وليس العمل مع شبكة الإنترنت؛ وهذا يقودنا مباشرة إلى مشكلات التعاون والتكامل على المستوى العالى.

فحتى إن كانت المعرفة متوافرة؛ فسوف تتوافر القليل من المحفزات أمام أصحاب المعرفة لاستثمار الوقت في مساعدة وحدات العمل والوظائف الأخرى على الاستفادة من تلك المرفة.

على أفضل تقدير، تتعامل الشركات مع عملية تنظيم المعرفة وأفضل الممارسات على نحو متفاوت؛ فمن المكن تنظيم المعرفة التقنية المستخدمة في عملية ثابتة أو منتج ثابت، لكن لا يمكن مثلًا الاكتفاء بتنظيم المعرفة الستخدمة في تصنيع دواء جديد ، بل يمكن تسحيلها. وتكمن المشكلة في أن المعرفة الصريحة يمكن نسخها، ما لم تكن محمية بيراءة الاختراع. وإذا قامت شركة آسيوية بنسخها في ظل أجور العمال البالغة ١٠٪ فقط من معدلات الأجور الغربية، ستكون هي الرابحة، وفي الخدمات المالية، لن تحتاج سوى إلى ساعات قلائل حتى تفك طلاسم أي منتج بارع يقدمه ينك ما لأحد عملائه، وللحفاظ على موقع الصدارة في سياق المرفة، يجب على الشركة فعل شيء مما يلي:

- الابتكار على نحو أسرع من المنافسين.
- حماية المعرفة من خلال براءات الاختراع.
- تنمية المهارات التقنية التي يصعب نسخها.

من الواضح أن بعض الشركات - مثل شركات المستحضرات الطبية -تؤسس على أساس أنها آلات تطوير للمنتجات التي تتمتع بحماية براءات الاختراع. ومع ذلك، لا تتمتع معظم الشركات بحماية براءة الاختراع في أسواقها؛ وهذا يفسح لها طريقين فقط من أجل التنافس عبر المعرفة: الطريقة الأولى هي الابتكار على نحو أسرع من المنافسين. وهذا من الصعب الحفاظ عليه إذا كان حمل الابتكار بأكمله ملقى على عاتق الشركة داخليًّا. تفشل معظم الابتكارات الداخلية، للأسباب نفسها الكامنة وراء فشل الابتكار الذى يأتى على شكل أوامر من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، لذا يكون الحل التقليدى هو ابتكار مجموعات عمل تعمل خارج التدرج الوظيفى الرسمى للشركة، بحيث يصير بإمكانها الابتكار سريعًا دون القيود المعتادة، والخوف الذى يقضى على الابتكار الداخلى.

من الناحية العملية، من الأفضل عادة أن تبحث خارج الشركة عن المعرفة والحلول والابتكارات. ربما تغلب الشركاء الخارجيون على العواثق الداخلية، وابتكروا نماذج أولية، واحتلوا موقعًا في السوق يعرضون فيه فكرتهم. ويذلك حيث سبتم إنجاز الكثير من التصميمات المبدئية. على نحو متزايد، تبحث الشركات داخل شبكاتها للحصول على المعرفة والأفكار والابتكارات؛ حيث لم يعد أباطرة المعرفة مكتفين بالنظر داخل شركاتهم، بل صاروا يبحثون عن المعرفة الخارجية. وفي القسم التالى سنغطى الابتكار الخارجي.

الخيار الثالث هو بناء معرفة تقنية متميزة يصعب نسخها، وربما تتراوح هذه المعرفة التقنية ما بين إدارة الجودة الإجمالية بفعالية، وحتى مشاركة أفضل الممارسات والمعرفة التقنية داخل شركة خدمات مهنية. ولا يتمثل التحدى في مجرد امتلاك المعرفة، ولكن في نشرها أيضًا. وتشير تجربة معظم الشركات المهنية إلى وجود عدد قليل من الأفراد والدول التي تقدم جميع المساهمات. ويتبع المساهمون الأساسيون تسلسلا متعارفًا عليه، ألا وهو الولايات المتحدة أولاً ثم المملكة المتحدة ثم باقى الدول الأوربية وفي النهاية باقى العالم، ولهذا تأثيران سلبيان؛ أولاً، لا يتم الإلمام تمامًا بالابتكار والمعرفة من باقى أنحاء المالم، ثانيًا، أدت السيطرة الأنجلوساكسونية إلى انتشار متلازمة «هذا المنتج غير مبتكر هنا» في مختلف دول العالم، والتي صارت تشكك في المعرفة بأكملها.

المعرفة التقنية غير مقيدة بنظم، ولكنها تكمن في الأشخاص؛ ولهذا السبب فإن إدارة المعرفة على نحو أكثر فاعلية لا يشتمل على الأنظمة والقواعد المعرفية وأباطرة المعرفة، بل يشتمل على توزيع قسم الموارد البشرية للعمالة في مختلف أنحاء العالم على المشروعات أو المهام أو حتى في قاعدة خارج البلاد. ورغم أن تكلفة هذا الأمر باهظة، فإنها أفضل طريقة لنشر الأفكار؛ فصاحب الفكرة مجبر على تعديل الفكرة لتناسب الظروف المحلية، ويصير السكان المحليون أكثر قدرة على التغلب على شكوكهم عند رؤية الفكرة في موضع التطبيق.

التعاون الخارجي: الابتكار من خلال شبكة العلاقات

لا ينجح التخصص من فراغ، بل ينجح فقط إذا كان جزءًا من شيكة علاقات؛ وهذا يعنى أن طبيعة الشركة تتغير على نحو جذري. وبما أن الشركة لم تعد تقوم بكل شيء داخلها، فهي بحاجة إلى بناء محموعة جديدة من القدرات للاستفادة من شبكة المعرفة والقدرات الاستفادة القصوى. ويتحول تركيز الشركة من السيطرة الداخلية إلى التعاون الخارجي، وهناك على الأقل خمس طرق لجعل الشركة تزيد من سلطة شبكات المعرفة:

- تكويس التحالفات التي تصير فيها الفروق بس المنافسين والشركاء مىهمة.
- استفلال عمليات الاستحواذ لبناء المعرفة، لا لزيادة حجم الشركة و حسب.
- اختيار مواضع التركيز على طول سلسك القيمة، ثم الانفصال عن المؤسسات الأخرى لتقديم ما تبقى من سلسلة القيمة.

- العمل مع الموردين باعتبارهم شركاء وليسوا مجرد باعة.
- الاشتراك في الإبداع والتعاون مع العملاء من أجل الابتكار.

وفيما يلى سنلقى نظرة على أمثلة لكل شبكة من شبكات المعرفة.

تكوين التعالفات التى تصير فيها الفروق بين المنافسين والشركاء مبهمة على نحو متزايد

يبحث برنامج التواصل والتنمية الخاص بشركة «بروكتر أند حاميل» بهمة ونشاط عن التكنولوجيا التي يمكن استير ادها من المنافسين أو تصديرها للشيركاء، انهم ببحثون بهمة في شبكاتهم عن الحلول عالية التخصص مثل تكنولوجيا التخلص من الرطوبة والمنتجات أو المكونات الموضعية التي تخفف الشعور بالألم أثناء إزالة الشعر الزائد والمواد المزيلة للبقع. كما أنها تستمين أيضًا بالتحالفات لتطوير تكنولوجينا المعلومات. على سبيل المشال، تُعد «تكنولوجيها الدقة» نتساج التعاون مع المختبر القومي «بلوس ألاموسى». ويتم استخدام تكنولوجيا الدقة في ١٥٠ مصنعًا من مصانع شركة «بروكتر آند جاميل» المنتشرة في أنحاء العالم، والتي وفرت للشركة ما يزيد على المليار دولار سنويًّا. ولا تستورد شركة «بروكتر آند جاميل» التكنولوحيا وحسب، بل تصدرها كذلك الى شركات أخيري من بينها الشركات المنافسة. لقد طورت تكنولوجيا «نودكس»، وهي تكنولوجيا تمكنك من تصنيع بوليمرات حيوية، من المصادر المتجددة، وبما أن شركة «بروكتر آند جاميل» لا تصنع البلاستيك، فقد وجدت أن شركة «ميريديسان» هي أفضل من يمكنه استغلالها، ومن خلال الاستخدام النشط لشبكة معرفة واسعة، صارت شركة «بروكتر أند جاميل» قادرة على تركيز جهودها على بناء القيادة المعرفية في المجالات القليلة التي تهتم بها للغاية.

استغلال عمليات الاستحواذ لبناء المرفة، لا لزيادة حجم الشركة وحسب

قامت شركة «آى بى إم» بـ ٦٠ عملية استحواذ فيما بين عامى ٢٠٠٤م و ٢٠٠٨م بقيمة بلغت ٢٠ مليار دولار. ولم يكن غرض عمليات الاستحواذ زيادة حجم الشركة الأم وحسب، بل كان الهدف بناء المعرفة فى بعض المجالات المستعدفة، مثل: التخزين والتأمين، والحوسبة السحابية والذكاء التجارى وعمليات المتاجرة. فحتى شركة «آى بى إم» بعظمتها أدركت أنه ليس لديها كل الموارد لبناء هذه المعرفة على المستوى الداخلى. لذا من الأفضل والأسرع أن تشترى التكنولوجيا المختبرة.

اختيار مواضع التنافس على طول سلسلة القيمة

كان «الآى بود» الذى تنتجه شركة «أبل» مسئولاً عن توظيف ٢٠٠٠ موظف خارج الولايات المتحدة. ٢٠٠ شخص فقط من هؤلاء يعملون لصالح شركة «أبل»، بينما ١٩٠٠٠ شخص منهم يعملون بشركات شريكة تصنع المكونات الصلبة والشاشات ورقاقات المعالج والحاسب وتجميع الأجزاء. وهناك ٨٠٠٠ شخص يعملون بشركات شريكة تختص بالبيع بالتجزئة والخدمات الهندسية والخدمات الاحترافية. ولا تزال شركة «أبل» مسئولة عن جهاز «الآى بود»، رغم أنها تركز على جزء صغير من سلسلة القيمة.

الممل مع الموردين باعتبارهم شركاء وليسوا مجرد باعة

مع تخصص الشركات على امتداد سلسلة القيمة، تصير أكثر اعتمادًا على الخبرات في بقية أجزاء سلسلة القيمة. لم يعد الموردون يقدمون سلمًا بسيطة يمكن طرحها للمنافسة من خلال العطاءات؛ فهم جزء أساسي من سلسلة التوريد والمعرفة وسلسلة التصميم والابتكار. على سبيل المثال:

- يقلل مصنعو السيارات عدد الموردين؛ لأنهم يريدون عددًا أقل
 من العلاقات، لكن بمستوى أعمق وأكثر من التعاون مع الموردين
 الأساسيين. قدرت شركة «باين آند كومبني» أن العدد الإجمالي
 للموردين سينخفض من ١٠٠٠ إلى ٢٠ شركة على مدار الفترة من
 عام ٢٠٠٢م حتى ٢٠١٠م.
- تقدر شركة «فروست آند سوليفان» سوق تعهيد تكنولوجيا المعلومات على المستوى العالمي بـ ١٤٣٠ مليار دولار في عام ٢٠٠٩م؛ وهذا يمنى أن الشركات صارت تثق ثقة مطلقة في شركائها بحيث صارت تعهد إليهم بهذا الكم الهائل من العمليات الأساسية. ويتمتع شركاء تكنولوجيا المعلومات بالخبرة التي لا تستطيع معظم الشركات تطويرها. هذه شراكة مبنية على المهارات، وفيها تنقلب العلاقة التقليدية بعين المشترى والبائع رأسًا على عقب، حيث يعتمد المشترى على البائع أكثر من اعتماده على أي شيء آخر. ويجب على الشركات أن تستعيضى عن النموذج التقليدية والشراء، والدي يسوده التنازع، بعلاقة شراكة تدوم لفترة أطول وتقوم على الثقة.
- صار «الآى فون» الخاص بشركة «أبل» أكثر جذبًا من خلال تطبيقات الأطراف الخارجية التى تم تصميمها؛ فبدلاً من الحفاظ على «الآى فون» باعتباره منتجًا محميًّا بحقوق ملكية، اكتسبت شركة «أبل» نقاط قوة من خلال فتح المجال أمام الشركاء الآخرين لاستغلاله.

التعامل مع العملاء باعتبارهم شركاء

استعن بهم للمساعدة في الابتكار وتحديد الفرص الجديدة، وهذه هي أرض الابتكار المسترك، التي حث عليها «فينكات راماسوامي» وآخرون بكلية «ميتشيجان» لإدارة الأعمال؛ حيث إن هذه الفكرة تفترض أن شراكة المعرفة المهمة ومصدر الابتكار هو العميل. لقد صار الابتكار السوقي

مسألة خاضعة للمحاولة والخطأ، حيث يحاول المنتج فهم احتياجات العميل والاستجابة لها. لقد قلبت شركة «إنترناشيونال فليفور آند فراجرانس» المشكلة رأسًا على عقب؛ حيث تخلصت من أى مجال للتخمين من خلال السماح للعملاء بأن يصمموا المنتجات التى تفى باحتياجاتهم. تنتج شركة «إنترناشيونال فليفور آند فراجرانس» نكهات تساعد مصنعى الأطعمة، وهناك تطبيق حاسوبى على شبكة الإنترنت مرتبط بألة تتيح للعملاء الرئيسيين ابتكار النكهات الخاصة بهم وتجربتها على الفور.

إن كل هذه الاتجاهات تتبع النمط نفسه؛ فجميعها معنية بشركات ناجحة تنفتح على العالم وتستغل قطاعًا أكبر من شبكة المعرفة التى تتتمى إليها. لا يمكن لشركة أن تنجح وهى فى معزل؛ لأنها لن تنجح إلا إذا كانت جزءًا من شبكة. وتختلف المهارات المطلوبة لإنجاح الشبكة عن المهارات المطلوبة للسيطرة والتحكم بداخل الشركة المتكاملة. لقد صار التعاون، وتغير التوجهات حيال المخاطرة والابتكار أكثر أهمية. وعلى نحو مماثل، لا بد من وجود نظام وتركيز، يأتيان من الوضوح الإستراتيجى للأهداف، ويمجرد أن تنفتح الشركة على شبكة، ستكون هناك وفرة من الفرص وعجز فى القدرة الإدارية لاستغلال كل هذه الفرص - ومهمة الإدارة هى أن تركز الشبكة على الفرص الأكبر.

اقتصاد المعرفة والعاملون في قطاع المعرفة

مثلما تصير الشركات جزرًا منعزلة من التخصصات في شبكات من المعرفة والقدرات، يصير المديرون كذلك أيضًا؛ فقد صاروا أكثر تخصصًا في مهاراتهم. على سبيل المثال، منذ ٢٥ عامًا مضت كان بمقدور المستشار الإدارى أن يعمل في عام واحد، مع شركات الاتصال عن بعد والبتروكيماويات والعناية بالصحة والعمل المصرفي، وأعمال التخطيط الإستراتيجي والتغيير والعمليات المؤسسية والتغييرة في دول تمتد من المملكة العربية السعودية وحتى أوربا وأمريكا، أما الآن فيتوقع العملاء أن يمدهم المستشارون بخبرة متخصصة. وقد وجد أحد المستشارين نفسه يقضى عامًا في القيام فقط بصياغة دراسات الجدوى التي تبرر برامج تكنولوجيا المعلومات من أجل شركات التأمين بالمملكة المتحدة. وبحلول نهاية العام، صار هذا الشخص هو الخبير العالى في هذا المجال، وقد ترتب على هذا أن الشركة أرادت منه أن يلتزم بمجال خبرته هذا - وهكذا يصعب على المتخصص تطوير حياته المهنية.

يمتبر تخصص طاقم العاملين أمرًا ذا قيمة بالنسبة للشركة، ولكن من الممكن أن يكون هذا بمثابة مأزق كبير بالنسبة للعاملين؛ فالتخصص الدقيق يسهم بالقليل لتنمية المهارات الإدارية العامة المطلوبة لإدارة العمل. وحتى إحراز التقدم من متخصص ماهر إلى مراقب خطوط الإنتاج بات أمرًا صعبًا لا يستطيع الكثير من المتخصصين الموهوبين اجتيازه؛ لأن مجموعة المهارات المطلوبة مختلفة. إن المهارات التقنية مهمة للنجاح في وظائف مثل إمساك الدفاتر، أو تحليل النظم، أو المحاسبة، لكن إذا أراد المتخصص أن يصير مديرًا، فإن مهارات المتخصص تصير أقل أهمية بلمقارنة بمهارات الإدارة والتعامل مع الأشخاص، وهذا يطرح تحديًا أمام بناء الكوادر ذات المهارات المناسبة من أجل مستقبل الشركة. إن المعرفة المتخصصة ذات قيمة؛ فهي معارف صريحة أساسية، وتعرفنا المعلومات، لكن الكثير من المهارات الإدارية معنية بالمعرفة الضمنية،

التي تعرفنا ب«كيف» يتم العمل، ومثل هذه المهارات تعتمد على السياق والأسلوب الشخصى؛ وهذا من الصعب أن تضعه في دليل تشغيل ولا يمكن تعلمه من الكتب أو الدورات التعليمية.

تُكتشف المهارات الضمنية من خلال التجارب الشخصية الجيدة أو السيئة، ومن خلال ملاحظة تجارب الآخرين مثل الأقر ان والمديرين والقدوة الحسنة - وهذا يعني أن طبيعة تنمية المهارات تتغير ، رغم أن التغيير يحدث ببطء شديد، لتلبية توقعات الكثير من المديرين (انظر الفصل الذي يتناول الإدارة). كان النموذج القديم يتكون من مدرب معه لوح قلاب ونظرية تحذب انتباه الآخرين، لكن إذا كان الناس يرغبون في التعلم من بعضهم بعضًا، وليس من النظريات، فمن المنطقي مساعدة أطقم العاملين على التعلم بتلك الطريقة. وبدلاً من تدريب الأشخاص، يكون التركيز على التحول إلى مساعدتهم على اكتشاف ما بناسبهم في كل سياق - وهذا يعني المزيد من المشروعات والتجارب المنهجة، والمزيد من التدريب والملاحظة، والمزيد من ورش عمل الأقر ان وتطوير أفضل الممارسات والإقلال من التدريب الرسمي. وهذا النوع من تنمية المعرفة أصعب في تنظيمه من الاستماع لمدرب لديه وحهة نظر وأسلوب ترويج ممتع.

تتمثل المشكلة التي تواجه المديرين في أن المعرفة التي تفسر النظرية الإدارية ليست مفيدة للغاية، بل وعادة ما تكون خطيرة للغاية؛ حيث تتسم أطر العمل الموجودة بالفعل - والخاصة بالإستراتيجية والماليات والقيادة والمحاسبة - بالعجز أو التضليل، وسيدعى الكثير من المديرين أنهم يتسمون بالعملية ولا يتأثرون بالهراء الفكرى والأكاديمي الذي يخرج من كليات ادارة الأعمال. لكن «كينز»، عالم الاقتصاد العظيم، كان سيعترض على هذا؛ حيث لاحظ أنه: «عادة ما يكون الأشخاص العمليون، الذين يؤمنون بأنهم متحررون من أي تأثيرات فكرية، عبيدًا لأحد علماء الاقتصاد المتوفين». وعادة ما يكون المديرون عبيدًا بلا وعى للمعادلات المبسطة التى تعود أصولها إلى كليات إدارة الأعمال أو الشركات الاستشارية.

تأتى المعرفة، التى يحتاج إليها المديرون ويقدرونها، من الحكم السليم والخبرة والتركيز. إنها خبرة شخصية معنية بما يناسب كل سياق، ولكن لا يستطيع المديرون أو الشركات الاعتماد على الخطى الطويلة والعشوائية للخبرة من أجل بناء القادة والمعرفة، بل يجب أن يكون هناك نظام لرحلة التعلم، وستضفى إدارة المعرفة الفعالة التنظيم على عملية تعلم الأفراد وتضعه في سياقه المناسب لهم. ومن الممكن الاستعانة بأطر العمل الموجودة بالفعل كمعالم على طريق الاكتشاف، لكن لا يمكن الاستعانة بها عوضًا عن الاكتشاف الشخصى، وفي هذا اختلاف عظيم عن برامج بها عوضًا عن الاكتشاف الشخصى، وفي هذا اختلاف عظيم عن برامج التدريب التقليدية، ولا تزال الشركات في بداية استعابها للأمر.

الخلاصة

يحث اقتصاد المعرفة الشركات على التخصص؛ فالشركات بمثابة جزر متخصصة معزولة في محيط المعرفة، وهذا ما يحثها على أن تصير أكثر تخصصاً على امتداد سلسلة القيمة وأن تصير أكثر تعاونًا مع الشركاء داخل سلسلة القيمة وخارجها، ويجب على الشركة أن تستغل محيط المعرفة بحيث يمكنها الابتكار والتوسع بنجاح؛ حيث لم يعد الابتكار المعرفي أمرًا داخليًا أو يأتي من المناصب العليا إلى السفلي بحيث يقوم الحكماء بحل جميع مشكلات الشركة، وليس هناك شخص أو شركة تحتكر الحكمة، وتتنير كل شركة من كونها كيانات مغلقة متكاملة إلى جزء من شبكة عمل مفتوحة. لقد تحولت الشركة وانفتحت على الخارج.

وكما هي الحال مع الشركات، ينطبق الأمر نفسه على المديرين؛ فقد

۱۹۷

صاروا أكثر تخصصًا، وهو ما يغير المهارات التى يحتاجون إليها لتحقيق النجاح. لقد صار التعاون وتكوين الشبكات أكثر أهمية بالمقارنة بأسلوب الأوامر والسيطرة التقليدية. ولإنجاز المطلوب، يحتاج المديرون إلى تسخير مهارات المديرين الآخرين الذين لا يخضعون لسلطتهم.

لقد قلب اقتصاد المعرفة الشركة رأسًا على عقب. وبالنسبة للمدير الناجح، صار التوازن بين المعرفة والسلطة أمرًا مثيرًا للاهتمام، ويمثل تحديًا أكثر من ذى قبل.

القصل السابع

المؤسسات: من الخضوع إلى الالتزام

منذ ثلاثين عامًا، انتشر أحد الإصدارات الناجحة في أروقة عالم الإدارة، فقد بدا أن كتاب In Search for Excellence - لشابين من استشاريي شركة «ماكينزي» - قد اكتشف أكسير النجاح المؤسسي. وقد اختزل الكاتبان معادلتهما في عدد قليل من النصائح السهلة التي بمقدور أي مدير أن يتبعها - وكان هذا الكتاب قمة علم الإدارة.

وبعد جيل كامل، بدا أن العديد من الشركات التى تحدث عنها هذا الكتاب فقدت صيغة التفوق الخاصة بها؛ فقد انتهت الحال بهذه الشركات إلى الدمج أو التراجع أمام شركات كانت فى يوم ما أقل منها تفوقًا. وقد سعت شركات عديدة أخرى باجتهاد لتحقيق التفوق على مدار الأعوام الثلاثين الماضية، لكن يبدو أن الغنيمة كانت مراوغة، كما هى دائمًا. والسبب وراء استحالة الحصول على التفوق هو: التفوق ليس له وجود.

لقد رأينا في مقدمة هذا الكتاب كيف أن الشركات المتفوقة عادة ما تنهار بعد زمن، وكيف أن أكبر شركات في الولايات المتحدة الأمريكية والملكة المتحدة لم تستمر لأكثر من ٢٠ عامًا؛ فكل ٢٠ عامًا يمكننا أن

نتهقع افلاس نصف الشركات الكبرى أو الاستحواذ عليها. إن العديد من الشركات تبدأ بأداء جيد ثم تتطور لتصبح شركة كبيرة ثم تفلس، مثل شركتي «سيركت سيتي»، و«فاني ماي» (وقد ورد ذكرهما في كتاب Good to Great). وقد تستنتج من ذلك أن العظمة والتفوق ليسا بالشيء الصحيح الذي ينبغي علينا البحث عنه.

إن تجارب المديرين مع الشركات لا تتسم بالتفوق المطلق؛ فرغم أن المقرات الرئيسة للشركات العالمية دائمًا ما تبدو مبهرة من الخارج - فهي صروح خلابة بنيت من الكروم والزجاج والصلب - فإن الواقع الداخلي يبدو أكثر دنيوية إلى حد ما؛ فالواقع اليومي لكثير من المديرين يتضمن تلالا من رسائل البريد الإلكتروني، والاجتماعات الروتينية، والضغط على المرءوسين، وإدارة سوء التفاهم، وتجنب الأزمات الصغيرة، والهرولة للوفاء بالمواعيد النهائية ومواعيد التسليم، والتباحث حول سياسات إنجاز الأمور، ومحاولة الحفاظ على التوازن بين الحياة الشخصية والحياة العملية - وهذه الحقيقة بعيدة جدًّا عن الكمال المطلق المبهر الذي يعد به الخيراء الجدد من خلال صيغ النجاح الفوري التي يقدمونها.

إن الأمور لا تتحسن بعد هذا، بل تزداد سوءًا، بداية من حجيرات مكاتب الموظفين إلى مكاتب المديرين التنفيذيين الأنيقة ذات الأجواء الرافعة للمعنوبات؛ فقد تلاشت اليقينيات القديمة المتعلقة بالحياة المؤسسية وحل محلها عالم جديد يتميز بالشك، وعدم الوضوح والاحتمالات. ولطالما وفرت الهياكل الوظيفية التقليدية عالمًا يتسم بالشفافية، والوضوح، والتوافق، وهو عالم لا يزال قائمًا في بعض البيروقراطيات الجامدة ذات الحركة البطيئة، من الحكومات المركزية وحتى مجال التأمين على الحياة، لكن - باستثناء هذه الأماكن - هذا العالم آخذ في الاختفاء. تسترشد البيروقراطيات الجامدة في أفضل أحوالها بنجمي العدالة والكفاءة، وفي أسوأ أحوالها، تصبح هذه البيروقراطيات وحوشًا مقيدة بالقواعد وغير فعالة وغير مرنة ولا تستجيب للسوق ولا للتغيير.

تقضى الحكمة القديمية بأن المؤسسات تمكن الأشخاص العاديين من انحاذ أشباء استثنائية، لكن على أرض الواقع يكون العكس دائمًا هو الصحيح؛ فالكثير حدًّا من الشركات تحمل الأشخاص الاستثنائيين يحققون أشياء عادية، فتحد أن أشخاصًا بملكون حبوية وطموحات وأفكارًا إبداعية لمساندة مجتمعاتهم وعائلاتهم يتركون هذه المهارات في المنيزل قبل ذهابهم إلى العمل. إن تحقيق أقصى استفادة من مهارات الأشخاص ليس تحديدًا على أي شركة، ولكن الجديد هو أن التحدي يزداد صعوبة، والطريقة التي تستجيب بها الشركة ينبغي أن تتغير. وفي قلب التحدي، تكمن الحاحة إلى نبذ ثقافة الخضوع، والانتقال إلى ثقافة الالتزام. دائمًا ما تنادى الشركات بالحماس، والتفويض، وامتلاك رؤية وقيم، لكن ممارساتها تتنافى مع ما تُنادى به، والحقيقة هد، أن الشركات تظهر القليل من الثقة - وليس العكس - في طاقم العمل الخاص بها. وقيد باتت التكنولوجيا الآن تمكن المديرين من اكتساب قدرة أكبر على السبط، قومعرفة أعمق بميا يفعله كل فرد في الشركة ومتي، وأين. تمنحك التكنولوجيا - إن صاحبتها أهداف واضحة تمامًا - قدرة على السيطيرة أعلى وأفضل من أي وقت مضيى. والتحدي هنا هو الموازنة بين قوة التكنولوجيا وقوة الموظفين؛ بمعنى أن التكنولوجيا ينبغي أن تساعد الموظف بن، لا أن تتحكم فيهم. ولكن دفع التكنولوجيا والموظفين إلى العمل بمحاذاة بعضهما بعضًا يزداد صعوبة مع مرور الوقت، وليس العكس.

ترجع الصعوبة المتزايدة فى إدارة المؤسسات إلى أربعة أسباب رئيسة:

- الفاعلية المتزايدة، متمثلة في إعادة الهيكلة، أدت إلى تقلص المناصب
 الإدارية مع ازدياد المؤسسات تعقيدًا بالنسبة للمديرين، الذين أصبح
 عليهم الآن أن يديروا أقسامًا مختلفة، وليس أقسامهم فحسب.
- الحاجة المتزايدة إلى المرونة للتكيف مع تغير العملاء والمنافسين والتكنولوجيا.
- العوالة والتفتيت المتزايدان لسلسلة القيمة: فيما مضى، كانت معظم المسواد المطلوبة من المدير توجد داخل الشركة، وهي فني كثير من الأحوال محلية. أمنا الآن، قد تستورد المواد الرئيسية من الخارج، وحتى إذا كانت في حوزة الشركة، فإنها قد تكون في أي مكان آخر من العالم.
- مهارات وسلطة الموظفين المتزايدتان تعنى أن الموظفين أصبحوا ذوى قيمة أعلى، ويصعب الحفاظ عليهم أكثر من ذى قبل؛ فثقافة الخضوع التى اشتهر بها الهيكل الوظيفى القديم آخذة فى التلاشى، وبناء ثقافة التزام عالية المستوى تشكل مهمة أكثر صعوبة إلى حد كبير (فهى تتطلب مكافات، ومعايير، والتزامات، ومهمة واضحة للشركة، وقيمًا، إلخ).

قد تكون صعوبة الإدارة هي ما يجعل المديرين يصدقون كلام العرافين النين يقدمون لهم معادلة سهلة لتحقيق العظمة والتفوق؛ فغبراء الأعمال التجارية هؤلاء مثل قارئي البخت يعرفون الإجابة حتى لو لم يعرفوا السؤال، وهم دائمًا ما يعدونك بثروة طائلة في المستقبل، ولذلك يحصلون منك على رسوم تقدر بثروة كبيرة في الحاضر. لكن في خضم هذه الثورة، تغيرت كل قواعد ويقينيات الماضى، ولم يعد باستطاعتنا أن نعرف كل الإجابات، أو أن نطلع على المستقبل، لكن يجب علينا أن ندرك نعرف كل الإجابات، أو أن نطلع على المستقبل، لكن يجب علينا أن ندرك التحديات التي تطرحها هذه الثورة. وهناك ثلاثة تحديات أساسية:

- · البحث عن التوافق والتوازن، وليس معادلات التفوق.
- إدارة عالم متزايد التعقيد، والحجم، تسود فيه العولة.
- الانتقال من ثقافة الخضوع إلى ثقافة الالتزام وإدارة الثورة الهيكلية.

ويستكشف هذا الفصل هذه المشكلات، ويقترح بعض الحلول لها.

نهاية التفوق: البحث عن التوافق والتوازن

لطالما أدرك المديرون المتمرسون أن هناك فجوة شاسعة بين وهم التفوق والواقع اليومى. فى الواقع، لا يعدو التفوق كونه سرابًا لا يوجد إلا فى عقول الخبراء. والمشكلات الأساسية فى التركيز على العظمة أو التفوق هى:

- أن التفوق هـو الهـدف الخطأ لأيـة شركـة، علـى عكس الأرباح،
 والاستدامـة، وحصـة السـوق التـى تمثل جميعهـا أهدافًا ممكنة
 التحقيق. فالتفـوق مثل الحكمة، والإحسان: من الجيد أن تتحلى به،
 لكـن هـذا لا يعنى بالضرورة أن تزيد حصـة السوق الخاصة بك فى
 الربع التالى من السنة.
- قد يصبح البحث عن العظمة والتفوق إما ممارسة نابعة من الغرور، أو أمرًا مشيرًا للإحباط تدريجيًا مع اكتشاف المديرين الفجوة الشاسعة بين أدائهم والأداء المثالي الذي لا يمكن تحقيقه أبدًا. إن معرفة أن هناك شيئًا أفضل لا يمكنك الحصول عليه تسبب شعورًا بعدم الارتياح، تمامًا مثل شعور المتسوقين المفلسين الذين يطالعون نوافذ العرض قبيل الأعياد.

تنهار الشركات العظيمة والمتفوقة، مثلها مثل الشركات الأقل تفوقًا؛ فإذا كانت هناك معادلة للنجاح، فإن التفوق ليس بالمعادلة الصحيحة.

لإعادة التأكيد فقط على النقطة، انظر لما حدث للشركات التي تحدث عنها - بعد بحث دقیق- کل من «توم بیترز» و «روبرت ووترمان» فی كتابهما In Search for Excellence ورجيم كولينز» في كتابه to Great. لقد ذكرت مجلة «بيزنس ويك» عام ١٩٨٤م أن ثلث الشركات الثلاث والأربعين التي ذكرت في كتاب In Search for Excellence تعرضت لصعوبات مالية خلال الأعوام الخمسة التي تلت البحث الذي أحراه مؤلفا الكتاب. وقد تضمنت قائمة «بيترز» و«ووترمان» لشركات التقنية العالية: «أتاري، وداتا جنرال، ودي إي سي، ولانير، وإن سي آر، ووانج» - وكل هذه الشركات طواها التاريخ، إذن، إذا كان للتفوق وجود، فمن برغب فيه؟

أما كتاب Good To Great فهو أحدث، لذلك لم يكن الوقت كافيًا ليلعب القدر لعبته. ومع ذلك، ففي عام ٢٠٠١م، حدث ما يلي لعدد من الشركات الأحدى عشرة «المتفوقة» التي وردت بالكتاب:

- سيركيت سيتي: أفلست في عام ٢٠٠٩م.
- حيليت: تم الاستحواذ عليها من قبل «بي آند جي» عام ٢٠٠٥م.
 - نوكور: تلقيت تحذيرًا بشأن انخفاض الأرباح عام ٢٠٠٩م.
- فاني ماي: حصلت على ١٠٠ مليار دولار إغاثة من أموال دافعي الضرائب عامي ٢٠٠٨م - ٢٠٠٩م.

فإذا كانت عاقبة التفوق هى أن تحصل الشركة على إغاثة من الحكومة، أو أن يتم الاستحواذ عليها، فإن معظم المديرين سيكونون سعداء بدون التقوق؛ فهم فى حاجة إلى شىء أكثر عملية من نظريات العظمة والتفوق.

ولإدراك ما ينبغى على المديرين البحث عنه، جرب التمرين التالى: حدد مواصفات النجم الرياضى المثالى، أو الحيوان المثالى. وإليك فيما يلى كيف قد تبدو المثالية:

- هـل الحيوان المشالى (وهو بالطبع حيوان مفترس) هو الذى: يملك
 فكى تمساح، وأذنى فيل، ورقبة زرافة، وجناحى صقر، وذيل عقرب،
 وساقــى شيتـا، وجلــد وحيد القــرن، ومهابــة فرس النهــر؟ بالطبع
 سيستحيل وجود مثل ذلك الحيوان الذى يفترض أنه مثالى.
- وهيل النجم الرياضى المثالي هو الدنى: يملك طول نجم كرة السلة، وعينى رامى سهام، وابتسامة سباحة إيقاعية، وذراعي لاعب دفع الجُلة، وجسم رافع أثقال، ورئتي جداف، وساقى عداء مسافات قصيرة، وقدمي لاعب كرة قدم؟ مثل هذا النجم الرياضي الذي يفترض أنه مثالي لن يفوز بأي شيء.

الآن، حاول أن تحدد مواصفات المؤسسة المثالية، مثلها مثل النجم الرياضى المثالى والحيوان المثالى – إنها لا بنبغى أن تكون مزيجًا من أجزاء من عدة شركات مختلفة، يبدو أنها تبلى بلاءً حسنًا فى الوقت الحالى. فكر مرة أخرى فى الحيوانات المتفوقة والنجوم الرياضيين العظام. فى كلتا الحالتين، تجد أنهم متكيفون جدًّا مع البيئة التى يعيشون فيها – بالنسبة للحيوانات – أو مع الرياضة التى يمارسونها – بالنسبة للحيوانات – أو مع الرياضة التى يمارسونها – بالنسبة للحيوانات على قيد الحياة

في بيئة قطبية شديدة القسوة تبغضها الأسود: لكن إذا وضعت إل نَّة في أحد الأدغال الأفريقية، فستسعد الأسود بالتهامها. وبالمثل، يميل النحوم الدياضيون إلى التفوق في رياضة واحدة فقط: فرافعو الأثقال ليسوا عدائي مسافات طويلة بارعين، والذين بدورهم ليسوا عدائي ماراثون متفوقين، وهؤلاء الأخيرون - بالمثل - لا يصلحون كلاعبي كرة القدم الأمريكية. بالطبع هناك استثناءات، ولكن تبقى القاعدة هي أن التفوق يكون مقتصرًا على بيئة واحدة أو رياضة واحدة.

بدلاً من البحث عن التفوق، يتعين علينا البحث عن التوافق: اننا بحاحة لمعرفة ما يناسبنا في بيئة اليوم؛ وهذا هو السبب وراء عدم استمرارية الشركات فترة طويلة - ليس لأنها لا تملك وصفة سحرية؛ بل لأن ما تقوم به لم يعد يؤتى بثماره، والسياسات التي تنجح في مجال ما قد لا تنجح في غيره. على سبيل المثال، يدرك رواد الأعمال الناجحون معنى المخاطر، بل ويحبونها كذلك؛ فالمخاطرة في نظرهم تعنى الفرص. لكن الحكومات المركزية تجد أن المخاطرة في نظر الموظفين الحكوميين تعد وحشًا مخيفًا؛ فالمخاطرة في نظرهم تشكل تهديدًا. إذن، هل المؤسسات المثالية هي التي تحتضن المخاطرة أم التي تتجنبها؟ حسن، الأمر يتوقف على جهة عملك وما تقوم به؛ فحب المخاطرة، بل ومعنى المخاطرة ذاته، يختلف من مجال إلى آخر،

يوضح الجدول التالي بشكل مبسط الأساليب التنظيمية لنوعين من الشركات: البنوك الاستثمارية التي بدا أنها تحقق نجاحًا منقطع النظير إلى أن وقعت أزمة الائتمان، وشركات تصنيع المنظفات ذات الأسماء التحارية.

	البنوك الاستثمارية	شركات تصنيع المنظفات ذات الأسماء التجارية
الثقافة	صيادون	مزارعون
الهيكل	مراكز ربح جماعية	وظیفی – قائم علی التسویق
نطاق العمل	المصالح المتضاربة	سلاسل القيمة المعقدة
الأنظمة والمعايير	إدارة الأرباح مقابل إدارة المخاطرة	حصة السوق مقابل الأرباح
المهارات	التعيين والفصيل	البناء والنمو الداخلي

يكمن الاختلاف الجذرى بين شركات التصنيع والبنوك في ثقافتى الصيد والزراعة؛ فالصيادون – البنوك – يتسمون بنظرة قصيرة المدى، فهم يقتاتون على ما يصطادونه، والبنوك فيها أبطال وأشرار (وهؤلاء يزداد عددهم باستمرار)، وتتسم فرق العمل فيها بصغر أعدادها، وهناك تضارب كبير بين مصالح فريق العمل (الذى يسعى دائمًا لزيادة الأرباح إلى الحد الأقصى مهما بلغت المخاطرة) ومصالح حاملى الأسهم. إنه عالم يستحوذ فيه الفائز على كل شيء – فيصنع الفائزون ثرواتهم ويفقد غير المحظوظين أو غير الأكفاء وظائفهم. وهذا التلخيص المبسط لبنوك الاستثمار يلقى الضوء على عيوبها القاتلة؛ فثقافة المخاطرة وأنظمة التحكم ليستا متوازنتين، فلا يكفى أن تتوافق أى مؤسسة مع البيئة الخارجية وحسب، بل يجب أيضًا أن تتواذن هذه المؤسسة داخليًّا، بمعنى أن تكون ثقافته وأنظمتها ومهارأتها وإجراءاتها متناغمة معًا.

أما شركات التصنيع فهى النقيض التام للبنوك: حيث تزرع، ولا تصطاد؛ فهى تتمتع بأفق زمنى أوسع يركز على بناء امتياز عملاء مستديم إلى حانب حصة سوقية كبيرة، ورغم أن التسويق والعلامات التجارية هما ما يقودان المؤسسات ذات الأقسام المتخصصة، فإن التعاون ضروري - بمعنى أن تنسق العلامات التجارية فيما بينها لتقليل المنافسة الداخلية إلى الحد الأدني، كذلك من الضروري أن يكون هناك تعاون على أعلى مستوى بن الأقسام المختلفة وبن الموردين والعملاء في الخارج بغرض الوصول إلى السوق بنجاح. إن الاحتياج إلى التعاون والتنسيق بتطلب بناء فربق عمل إداري بدرك بحكم خبرته كيف ينجز المهام عبر مؤسسة شديدة التعقيد، وتعيين الموارد البشرية ثم فصلها ليس بالطريقة المناسبة لبناء مثل هذه الخبرة، وهذه الشركات تتطور ىنسىية ١٠٠٪ من الداخل.

إن نصح الشركات بأنها في حاجة إلى تحقيق التوافق والتوازن يمنحها مساحة أكبر من الحرية، لكنه أكثر تعقيدًا من مجرد تقديم ثماني عبارات أنيقة تساعدها على التحول إلى شركات متفوقة. لا ينبغي على المديرين أن يتبعوا معادلات النجاح، بل عليهم أن يخلقوا معادلات النجاح الخاصة بهم: ويعد هذا جزءًا من السبب وراء حقيقة أن الإدارة كانت، وستظل، كثيرة المطالب ومثيرة في الوقت نفسه؛ فليس هناك قواعد ثابتة.

حتى حين لا تبحث الشركات عن التفوق، تجد أنها تميل إلى محاكاة أفضل المارسات، وهذا لا يقل خطورة عن البحث عن التفوق. فالشركات التي تُحاكي أفضل الممارسات تصبير - بالبديهة - شركات تابعة وليست رائدة. وبمجرد أن تصل هذه الشركات لأفضل المارسات، تكون الشركات الرائدة قد تقدمت عليها. إن إنباع أفضل المارسات يعنى اللعب وفقًا لشروط شخص هو بالفعل أفضل منك، وهذه هي الوصفة المثالية للأداء الضعيف،

على سبيل المثال، في ثمانينيات القرن العشرين، اكتشف الغرب أن اليابان تشكل خطرًا، لذا قرر أن يحاكى الأداء الياباني المثالي، مما أدى الى انهيار صناعة السيارات؛ فمحاكاة حزء من نموذج إدارة الحودة الشاملة أو نموذج «الكايزن» يشبه إجراء جزء من عملية حراحة زراعة القلب - فلكي تنجح هذه العملية عليك أن تجريها بالكامل أو ألا تجريها على الأطلاق. والأسوأ من ذلك، أن المحاولات الأولى لمحاكاة الأساليب اليابانية كانت قائمة على مفاهيم خاطئة حول الكيفية التي تعمل بها هذه الأساليب: وهكذا أحريت عملية زراعة القلب بجزء من التعليمات على يد حراح لم يجرها من قبل، لذا لم تأت محاكاة اليابان بفائدة كبيرة. وفي كل مرة كان يظن الغرب أنه أدرك اليابان، تكون اليابان قد تقدمت عليه خطوة للأمام؛ لأنه مهما يكن ما قد تجيده اليابان أو لا تجيده، فهو نابع في كونه يابانيًّا، فاليابانيون هم أبرع من يأكلون السوشي، وينحنون عند التحية، ويمارسون نموذج إدارة الجودة الشاملة، ولن يستطيع الغرب التغلب على البابان في بابانيتها ولا في اعداد السوشي أو الانجناء للتحية أو إدارة الجودة الشاملة. إن الميزة التنافسية لا تأتى من اتباع القادة، ولكن من كونك مختلفًا بالشكل المناسب.

يضرب «ريكاردو سيملر» مثالًا رائعًا على كيفية الانتقال من الادارة التقليدية إلى تحقيق النجاح. تعمل شركته، «سيمكو»، في مجال تجارة المضخات والمعدات الصناعية التقليدية الأخرى، إلا أن الشركة أبعد ما تكون عن التقليدية؛ حيث يمارس «سيملر» الإدارة التشاركية على أعلى مستوياتها - فتجد أن العاملين يحددون ساعات عملهم، ورواتبهم بأنفسهم، ويعينون رؤساءهم ويقيمونهم، كما أنه لا توجد حجرات مكاتب للمديرين. وقد كان مقصف الشركة هو سبب التحول إلى الإدارة التشاركية؛ فقد كان العاملون دائمي الشكوي من المقصف، فلما استمع «سيملر» لشكواهم، قام بتسليمهم زمام أمور المقصف، فتوقفت الشكوي. ومنذ ذلك الحين، تطورت المشاركة الى السماح للعاملين باختيار ألوان زيهم الرسمي وطلاء الحوائط الخاصة بهم، وكلما ازداد تقدير الإدارة لهم، ارتفع أداؤهم. وكانت النتيجة أن تمكنت الشركة من الصمود بسهولة خلال الخمسة أشهر التى تغيبها «سيملر» بعد حادث تصادم مروع عام ٢٠٠٥م.

ليس المغزى من قصة شركة «سيمكو» أن يفقد المديرون عقولهم ويسلموا العمال زمام الأمور، رغم أن هذا قد يؤتى ثماره فى العديد من الشركات، بل إن أى نوعية من الشركات بإمكانها أن تتجح إذا ما حققت التناغم فى بيئتها وتوازنت داخليًا.

إدارة التعقيد والتنسيق، خاصة في الشركات العالمية

لقد بات بناء المؤسسات الفعالة أمرًا صعبًا للغاية، وليس العكس؛ فمع نمو الشركات على مستويى الحجم والتعقيد، تزداد صعوبات التنسيق. وقد يرجع تزايد تعقيد الشركات السببين، هما: صعود الشركات العالمية، وإعادة الهيكلة.

صعود الشركات العالمية وسلاسل التوريد العالمية

تـزداد العولـة توغلًا داخل المؤسسات باستمرار؛ فبدلًا مـن الاستيراد والتصدير مع شركاء أجانب، تقوم العديد من الشركات الآن بخلق سلاسل القيمـة العالمية الخاصة بها، وفي هـنه الحالة تتم المراحل الأساسية من سلسلة القيمة داخل المؤسسة. وتقدر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن ٧, ٣٤٪ مـن واردات الولايـات المتحـدة عـام ١٩٩٩م جاءت من خلال التجـارة البينية بين شـركات أم وشركات تابعة لهـا. وترتفع هذه النسبة إلى أكـثر من ٧٠٪ عند التجـارة مع اليابان؛ فلم تعـد الشركات اليابانية تتحكم في كل مراحل سلسلـة القيمة وصولًا إلى تصـدر فحسب، ولكنهـا تتحكم في كل مراحل سلسلـة القيمة وصولًا إلى

العميـل الأمريكي. وبين عامي ١٩٩٠م و ١٩٩٩م تضاعفت التجارة البينية بين الشركات اليابانيـة وبقية الـدول الآسيوية على مستـوى الصادرات والـواردات، بينمـا تحكمـت الشـركات اليابانيـة المصنعـة فـى سلسلـة التوريدات بداية من الشركات الآسيوية وانتهاءً بالمستهلك الأمريكي. لقد خلقت هذه الشركات سلاسل قيمة عالمية خاصة بها فى صناعات أساسية مثل صناعة السيارات والإلكترونيات الاستهلاكية. فقد يتم تصميم المنتج وتصنيع بعض مكوناته فى اليابان، ليتم التجميع فى شركة آسيوية تابعة ذات عمالـة أقـل تكلفـة، وذلك قبـل تصديرها إلى شركـة أخرى فرعية فـى أمريكا. كذلك تتبع الشركات الأمريكيـة النهج ذاته. فأكثر من ٧٠٪ من واردات الولايات المتحدة من اليابان تقوم على التجارة البينية بين من واردات الولايات المتحدة من اليابان تقوم على التجارة البينية بين من واردات الولايات المتحدة من اليابان تقوم على التجارة البينية بين من واردات الولايات المتحدة من اليابان تقوم على التجميع منتجاتها شركات أمريكيـة أم وشـركات فرعية تابعـة لها؛ فبعض الشركات مثل لتبيعها فى أمريكا – وقد خلقت هذه الشركات سلاسل قيمة عالمية خاصة ليبها في إطارها الداخلى، تمامًا مثلما فعلت الشركات اليابانية.

مثلما تقوم شركات التصنيع بتنسيق سلاسل القيمة حول العالم، تقوم شركات الخدمة المهنية بالشيء نفسه؛ فكما تنقل شركات التصنيع المنتجات حول العالم، وهو ما يؤدي إلى التعقيد المؤسسي، فمن العادى الآن بالنسبة لشركات الخدمة المهنية - مثل «أكسنتشر» - أن تُنظم أعمالها وفق مزيج من الوظائف (التكنولوجيا، والتنيير، والتعهيد)، والمواقع الجغرافية (آسيا، الأمريكتين، وأوربا، والشرق الأوسط، وأفريقيا)، والتخصصات (النقل والرحلات، الخدمات المالية، القطاع العام)، والعملاء. إن خدمة العميل العالمي تتطلب جمع المهارات من جميع أنحاء العالم ومن شتى المحالات المختلفة.

قد يكون المنطق وراء الاستعاضة عن الاستيراد والتصدير بسلاسل القيمة العالمية الداخلية سليمًا تمامًا، لكن قد يكون تفعيل هذا المنطق أكثر صعوبة بكثير، وهناك العديد من الوسائل التكنولوجية التي تفيد في هذه العملية؛ فأنظمة تشغيل الشركات التحارية وبرامج إدارة سلسلة الإمداد تساعد على تكامل الماملات على طول سلسلة القيمة، كما يساعد البريد الالكتروني والمؤتمرات المرئية في الاتصالات الأدارية، ومع ذلك ترى معظم الشركات العالمية أن العمل على مستوى عالم، مهمة شاقة. لقد بُذل مجهود كبير لدراسة الشركات العالمية على مستوى عال، إلا أن المشكلة لا تتمحور حول هيكل الشركات العالمية، والحلول غالبًا ما تكون عامة للغاية وتركز على: إلى أي مدى ينبغي اتباع المركزية أو الغاؤها («بارتلیت» و «غوشال»، Managing Across Borders). إن المشكلة أكثر واقعية من ذلك، وهي: كيف تبني فرق عمل من أشخاص بعملون فعلبًا في بلاد مختلفة؟

لا يعتميد التحيدي - الذي يقف أميام تكوين فرق عميل عالمية - على التواصيل ويروتوكولات العميل؛ فمعظم الشيركات تتمتيع بوفيرة في البروتوكبولات والأدوات التقنية. لكن المشكلة الحقيقية تكمن في الثقة، والقوة، والانتماء، والهوية. على سبيل المثال، إذا كنت أعمل في أمريكا ويعمل مديري في فرنسا، حيث تتخذ كل القرارات، فلا يمكنني مقابلته إلا فيما ندر، وحينها سأشعر بعدم الارتياح، كذلك لن أشعر بأنني متحكم في مصيري، ولن أشعر بأنني جزء من الفريق، ولن أعرف كيف أؤثر على المدير الذي نادرًا ما أراه. كذلك، لن يكون إحساسي بالانتماء، والولاء، والالتـزام عميقًا - وتمثل هذه المخاوف أهم تحديات العولمة التي تواجه المديرين المتمرسين.

تخلق عولمة المؤسسات مجموعة من التحديات التي لا يزال المديرون يجاهدون للتغلب عليها. ورغم توافر التكنولوجيا التي تعمل على الجمع بين المعاملات التجارية التى تتم عبر أرجاء العالم، فإنها لا تستطيع أن تجمع بين الأشخاص؛ فالأشخاص يحتاجون إلى الشعور بالانتماء، والانتماء إلى مجموعة افتراضية منتشرة في أنحاء متفرقة من العالم ليس جزءًا من الطبيعة البشرية؛ فنحن لا نملك خبرة سابقة كبيرة بهذا الأمر. ويتجسد أحد الأمثلة التاريخية، بالغة النجاح، على كيفية تسيير الأعمال عبر الحدود في الإمبراطورية الرومانية، التي سطعت شمسها الأعمال عبر الحدود في الإمبراطورية الرومانية، التي سطعت شمسها الملية الآن، والتي لن يستمر بقاؤها – مع ذلك – كل هذا الوقت. فقد ترك «بيلاطس البنطي» روما ليسيطر على إحدى المقاطعات المثيرة للمتاعب، ولم يكن بمقدوره أن يتلقى التعليمات عبر البريد الإلكتروني والمؤتمرات المرئية والتقارير الشهرية المحكمة حول التنيرات في ضريبة الملح. لقد كان عليه أن يحل المشكلات بنفسه دون أية مكالمة جماعية عالمية سريعة للحصول على المشورة ومشاركة المسئولية من أجل توزيع النقد على أكثر من شخص؛ فهدف كل هذه الأمور هو إلقاء المسئولية على عاتق الآخرين وحسب.

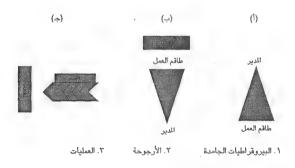
يتيح لنا النظر إلى أحوال إمبراطوريات الماضى التبصر فى الإمبراطوريات الماضى التبصر فى الإمبراطوريات التجارية الحالية فيما يتعلق بكيفية التحكم والتنسيق على المستوى العالى، وقد كانت الإمبراطوريات القديمة قادرة على ذلك دون الاستعانية بالبريد الإلكتروني، أو الهواتف، أو المؤتمرات المرئية. لقد كانت هذه الإمبراطوريات تصوغ ثقافة مشتركة بين نخبة صغيرة، فينمو أفراد هذه النخبة معًا مكتسبين قيمًا ومهارات مشتركة؛ حيث كان كل منهم يعرف نقاط الضعف والقوة لدى الآخرين، وكانت الثقة فيما بينهم كبيرة جدًّا، إلى أن يأتى الصراع على خلافة عرش الإمبراطورية - حينئذ تبدأ المكائد، والمؤامرات، والاغتيالات. والمؤسسات العالمية تحاكى مكائد الإمبراطوريات القديمية ومؤامراتها واغتيالاتها المهنية، ولطالما كان

مقدور هذه الشركات أن تحاكى الجوانب الأكثر إيجابية للامبر اطوريات: فتستثمر في تنمية نخية متماسكة وجديرة بالثقة تشترك في قيمها وتجاربها ونظرتها. من منظور التنوع يصعب عمل هذا؛ فهو يعني ضمنًا أن أيًّا ما كان عرقك، أو نوعك، أو عقيدتك، فسينبغي عليك أن تتبني طريقة المؤسسة في التفكير وإنجاز الأمور. لكن حين بتعلق الأمر بتحقيق الإنجازات، وبناء الثقة، واتخاذ القرارات، ومعالجة الغموض، وإدارة فرق العمل البعيدة، فإن الحميمية تتغلب على التنوع في كل مرة.

من الخضوع إلى الالتزام: ثورة هيكلة المؤسسات

غالبًا ما تتضمن الثورات قلب النظام السائد رأسًا على عقب. ولوهلة، بدا أن هيكل الشركات سينقلب رأسًا على عقب؛ فقد انقلب الهبكل الوظيف. الذي كان المدير يتربع على قمته، بينما يقبع العاملون عند أدنى مستوى منه، ليهبط المدير إلى أدنى مستويات الهيكل الوظيفي ويصبح موظفو الخطوط الأمامية عند قمة الهيكل، حيث يتعاملون مع العملاء الذين لم يكن لهم مكان من قبل على خريطة المؤسسات. بالنسبة للمدير، أظهره هذا بمظهر الشخص المتواضع الذي يخدم طاقم العمل ويهتم بالعملاء، وهو يصلح أن يكون محور خطبة جيدة يلقيها. لكن لسوء الحظ، ما يقوله المدير وما يسمعه الحضور مختلفان تمامًا. فقد رأى الحضور (انظر الشكل ١-٧ (أ) و(ب)) في الشركة مجرد أرجوحة يتظاهر فيها المدير بأنه يحمل المؤسسة كلها على عاتقيه، أما معظم موظفي الخطوط الأمامية فلم يغتروا بمظهرهم الجديد الزائف على قمة الهيكل الوظيفي للمؤسسة.

على أرض الواقع، تعد ثورة هيكلة المؤسسات أكثر اتساعًا وتعقيدًا من مجرد قلب الهرم الوظيفي رأسًا على عقب؛ فالهرم الوظيفي قد انقلب على جانبه (كما هو موضح في الشكل ٧-١ (ج)) وتمت إعادة تشكيله بالكامل مرة أخرى. لقد تحولت الشركات القائمة على أقسام متخصصة تتميز بالبساطة والوضوح إلى مصفوفة متعددة الجوانب تتسم بالتعقيد تحتل بها العمليات أهمية أقسام المؤسسة نفسها. على سبيل المثال، لقد رأينا بالفعل كيف أن شركة «أكسنتشر» منظمة وفقًا لثلاثة جوانب: الموقع الجغرافي، والوظيفة، والمجال. على المستوى العملى، تنظم فرق العمل كذلك تبعًا للعملاء الذين يمثلون بعدًا رابعًا. إن إدارة مسارك المهنى أو إنجاز الأمور في مثل هذه الشبكة المعقدة يصير فنًا غريبًا يتطلب مجموعة جديدة من المهارات. ويبين الفصل الخاص بالإدارة أن المهارات لا تدرس رسعيًا في كليات إدارة الأعمال أو في الدورات التدريبية التي تحصل عليها في الشركة.



الشكل ٧-١ ثلاثة مناظير للمؤسسات

لا ترهق العديد من الشركات نفسها بوضع هيكل تنظيمي رسمي، وذلك لسبب وجيه، هو معظم الهياكل التنظيمية تصبح قديمة بمجرد نشرها، كما أنها ليس لها لزوم سوى شغل أفراد طاقم العمل. فقد يستمتع طاقم العمل بوضع أسماء الأشخاص داخل صناديق على الورق أثناء تصميم الهبكل التنظيمي الخاص بالشركة، ولكن من الأفضل ألا بظل الأشخاص حبيسي الصناديق حتى توافيهم المنية. وبغض النظر عن الهيكل الرسمي للمؤسسة، فإنه لا يعكس الكيفية التي تعمل بها المؤسسة فعليًّا. يوضح الشكل ٧-١ (ج) نموذج المنظور الجانبي، أو منظور العمليات، الذي تعمل يه معظم الشركات. والشركات ما هي إلا سلاسل من الأنشطة على طول سلاسل قيمة تنتهي بتقديم سلعة أو خدمة للعميل.

إن وظيفة مديري خطوط الإنتاج، الذين يقومون على تشغيل مراحل سلسلة القيمة، هي أن ينسقوا مع باقي المديرين عبر سلسلة القيمة لإحراز التقدم. فالمديرون يضمون حلقات سلسلة القيمة معًا: في الماضي، كانوا يعملون على تلاحم المستويات المختلفة للهيكل الوظيفي معًا، أما الآن فقد أصبح عليهم أن يعملوا في ثلاثة اتجاهات، بمعنى أن عملهم لم يعد يقتصر على الربط بين الأجزاء العليا والسفلي من الهيكل الوظيفي، بل الربط كذلك بين مراحل سلسلة القيمة المختلفة، وبعد ذلك يتم دعم سلسلة القيمة أو التحكم فيها أو عرقلتها من خلال عدد من أفر اد طاقم العمل والمشرفين مثل تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، وقسم الشئون القانونية، وإدارة الأمن والصحة. وقد يمثل هيكل التنظيم الرسم، للمؤسسة هيكلًا وظيفيًّا تقليديًّا أو مصفوفة معقدة، لكن واقع التشغيل هو محاولة التنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسة - وهنا تتضح أهمية المهارات السياسية؛ حيث يتعن على المديرين أن ينجزوا المهام بالتنسيق مع أشخاص لا يخضعون لسيطرتهم. يتفوق منظور العمليات التنظيمي غير الرسمي على المنظور الوظيفي التنظيمي الرسمي؛ ففي الشركات المنظمة تبعًا للوظائف، يتسم العمل بالوضوح والبساطة والتركيز، لكن في المقابل يتسم التكامل والتنسيق بالضعف - بعبارة أخرى، بميل كل قسم إلى انجاز الجزء الخاص به من المهمة ليرحلها إلى القسم التالي ليقوم بدوره، وهكذا دون تنسيق فيما بينهم. وإذا كانت هناك مشكلات فإنها تُرحُّل على الأرجح عبر جميع مستويات الهيكل الوظيفي صعودًا وهيوطًا، بدلًا من أن يجلها موظفو الخطوط الأمامية، وينتج عن ذلك بطء في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن الشركة تجد من الصعوبة أن تصبح سريعة الاستجابة للسوق، وقابلة للتكيف مع تغيراته. أما الشركات القائمة على منظور العمليات، فهي أكثر تعقيدًا وضبابية، لكن حبن تعمل هذه الشركات بفاعلية، تكون مرنة، وبارعة، ومركزة على السوق، وحبن لا تعمل بفاعلية، فإنها تصبح أماكن خرية بشيع فيها الهراء،

التحدى الذي يطرح نفسه هو كيفية إنجاح الأسلوب التنظيمي الحالي. إن العديد من الشركات تدير هياكلها التنظيمية الحديثة بأنظمة قديمة، ثم تتساءل عن سبب عدم فاعلية هذه الهياكل؛ حيث يتطلب إنجاح نموذج التنظيم القائم على العمليات إعادة التفكير في كيفية إدارة البنود التالية:

- الأنظمة: المكافآت، معاييرها وضوابطها.
 - ٢. التعيين: المهارات، توظيفها وتنميتها.
- الثقافة: القيم، الانتماء وامتلاك الهدف.
 - هاكل العمل: التكامل والتنسيق.

والآن سنستكشف باختصار كل هذه التحديات.

الأنظمة، الكافآت والمابير

سيعيدنا هذا إلى ذلك الحدل القائم منذ زمن طويل حول طبيعة البشر، فإذا كنت تعتقد أن الأشخاص في الأساس كسولون، وغير جديرين بالثقة، ويفعلون أقل مما يلزم لتجنب العقوبات، فأنت إذن من مؤيدي النظرية «اكسى». وإذا كنت تعتقد أن الأشخاص بتمتعون بالقدرة وملتزمون، لكنهم فقط في حاجمة إلى التشجيع والتوجيم، فأنت تؤمر ، بالنظرية واي. «دوجلاسي ماكجريجيور» هو مين أوضح النظريتين، «إكس وواي»، في كتاب The Human Side of Enterprise عام ١٩٦٤م. وهـــذان المعتقدان يؤديان إلى اتجاهين متضادين مـن ناحية الضوابط والمعابير؛ فالنظرية «إكس» تقود فورًا إلى نطاقات سيطرة ضيقة ومعايير محكمة، وعقوبات ومكافيات واضحة بحسب الأداء، وهيكل وظيفي صارم، وهذا المصيف بنطبق تمامًا على أماكين العمل في القرن التاسيع عشر، والتي كانت تستنز ف العاملين مقاسل أحور منخفضة، وبعض مراكز خدمات الاتصالات الحالية. أما النظرية «واي»، فهي تؤدي إلى عالم من الثقة، والتمكن، والتفويض إلى عالم شركة «ريتشارد سيملر» - «سيمكو»، حيث تشيع الديمقر اطية مع الموظفين؛ فشركة «سيمكو» تتق في موظفيها إلى درجية أنها تدعهم يحيددون رواتبهم وساعات العميل الخاصة بهم. وقد تدعى بعض الشركات أنها تثق في موظفيها (النظرية واي)، ولكن أنظمتها تقول إنها تفضل النظرية «إكس». ولذلك يُنظر لشركة «سيمكو» بوصفها مثالا ناجحًا مسليًا، لكنه خطير وفوضوى.

تعتمد النظرية «اكس» على وجود أوامر وضوابط واضحة وعمل محدد بوضوح يخضع للقياس. ومع ذلك، فإن قياس العمل يزداد صعوبة مع الوقت، بمعنى أنه بإمكانك أن تحسب عدد السيارات التي يخرجها خط الإنتاج، ولكن قياس إنتاجية شخص يجلس في حجيرة مكتب مهمة أكثر صعوبة إلى حد كبير، فالعمل أكثر غموضًا من ذلك. ويتطلب تقييم الأداء تكاملًا وتعاونًا أكبر عند العمل مع أقسام أخرى؛ إذ لا يكون إسهام كل فرد واضحًا تمام الوضوح.

وتشير الدلائل إلى أن الشركات قد تتميز بشجاعة أكبر إذا ما اتبعت النظرية «واى». على سبيل المثال، كانت شركة «بى آند جى» متعاقدة مع مصنع تقليدى فى شيكاغو فى ثمانينيات القرن العشرين، وكانت تشيع فيه أجواء التخاصم بين الإدارة والعاملين. وقد واجه هذا المصنع منافسة خطيرة للفوز بتوكيل تصنيع منتج جديد، فاتخذت الإدارة قرارًا ثوريًّا بترك المصنع وإتاحة الفرصة للعاملين للتوصل إلى كيفية الفوز بالتفويض، بترك المتنع على التقويض، وكان على الإدارة أن تتفاوض معهم لتعود مرة أخرى إلى المصنع بعد بضعة أسابيع، الإدارة أن تتفاوض معهم لتعود مرة أخرى إلى المصنع بعد بضعة أسابيع، قد يأتى الانتقال من ثقافة الخضوع إلى ثقافة الالتزام بنتائج جذرية!

التميين والمهارات

حتى فى أوقات الكساد، تكون هناك «حرب استقطاب مواهب» عامة فى أوساط المؤسسات. ولكن، أولاً، نحن فى حاجة إلى معرفة نوعية المواهب اللازمـة للنجاح. بالطبع، يعتبر المديرون حرب استقطاب المواهب بمثابة مطاردة لأفضل المهارات الفنية – وهـى مهمة، ولكن المهارات الأخرى أصبحت أكثر أهمية. فكر فى عدد الأشخاص الذين تم فصلهم من العمل لافتقارهـم للكفاءة الفنية: ليسوا كثيرين؛ فالعجـز فى المهارات لا يتبلور فى المهارات التقنية وحدها، بل هناك مهارتان أخريان ضروريتان، وهما مهارات التواصل، والمهارات السياسية.

مهارات التواصل ضرورية للعمل جيدًا مع الأشخاص الآخرين، أما المهارات السياسية فهى ضرورية لإنجاز الأمور. وقد استيقظ عالم الإدارة على حاجته إلى المزيد من مهارات التواصل، والتى غالبًا ما ترتدى ثوب الذكاء العاطفى. فبينما ننتقل من ثقافة مكان العمل القائم على الأوامر

والضوابط، إلى مكان العمل القائم على الالتزام، تزداد أهمية مهارات التواصيل.

أما المهارات السياسية، فهي أقل وضوحًا ولكنها أكثر أهمية؛ فالمديرون بحتاجون إلى إنجاز الأمور من خلال أشخاص لا يخضعون لسبطرتهم، وهذا الأمر يتطلب تكوين تحالفات مبنية على الثقة وشبكات علاقات سلطة ونفوذ، ومعرفة أية معارك تخوض وكيف تقاتل فيها، والتعامل مع الأزمات، والصراعات، والاعتراضات، والتأثير في أشخاص لا بخضعون لسيطرتك واقتاعهم - وهذه المهارات أساسية للصمود والنجاح في أية ثورة، وليس الثورة الإدارية فحسب. وفي الوقت الذي تتفكك فيه المؤسسات، وتتفتت فيه القوى، تصبح المهارات السياسية أكثر أهمية.

لقد استيقظت الشركات على الحاجة إلى تحسين مهارات التواصل لدى مديريها، ولكن المهارات السياسية تظل أرضًا مجهولة؛ لأن كلمة «سياسة» لها وقع سيئ في معظم الشركات؛ فهي مرتبطة بالاهتمام بمصلحة العمل على حساب الحياة الشخصية، والغدر، والرياء، ومع ذلك، إذا أرادت الشركات تفريخ جيل من المديرين القادرين على تحقيق الأهداف، فمن الضروري أن تطور المهارات السياسية الإيجابية لدى مديريها.

بتناول الفصل الخاص بالادارة مهارات التواصل والمهارات السياسية بشكل أكث تفصيلًا،

القيم

إن أهمية القيم لتحقيق النجاح آخذة في الازدياد، والشركات تدرك هذه الحقيقة جيدًا، ولكنها لا تعرف ما عليها أن تفعله حيال ذلك. في الواقع، غالبًا ما يتم الاستخفاف بالقيم، وهناك مبررات منطقية لذلك؛ فبيان القيم الذي يصوغه التنفيذيون في مكاتبهم الفارهة يبدو هراءً لمن هم خارج هذه المكاتب، حتى بعد أن تطورت المنشورات والخطب التحفيزية إلى لوحات نحاسية وفيديوهات تحفيزية خاصة بالشركة تدعم بيان القيمة. إن العديد من بيانات القيم هذه عاطفية وساذجة، ولا تساعد طاقم على تحديد ما ينبغى وما لا ينبغى القيام به في المواقف غير الواضحة. على سبيل المثال، إليك هذه النسخة المختصرة من بيان القيمة الخاص بإحدى الشركات الريادية:

إننا نقدر الاستقامة، والأمانة، والانفتاح، والتفوق الشخصى، والنقد الداتى البناء، والتنمية الذاتية المستمرة، والاحترام المتبادل... إننا نواجه التحديات الكبيرة، ونشعر بالفخر بأنفسنا لقدرتنا على اجتيازها، ونحن نعتبر أنفسنا مسئولين عن العملاء، والمساهمين، والشركاء، والموظفين من خلال احترام التزاماتنا...

إن هذه كلها أمور جديرة بالاحترام، ولكن هل هناك أى شخص يفضل عكس هذه الأمور: الخداع، عدم الكفاءة، وعدم الاحترام، والاستسلام للتحديات، وعدم تحمل مسئولية أى شيء؟ إنها كلمات رائعة، لكنها لا توضح على نحو عملى الفارق بين هذه الشركة وغيرها.

إن كل شركة تملك مجموعة محددة من القيم التى قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. وتلك القيم ما هى إلا حصيلة أربعة متغيرات تستطيع أى شركة أن تتحكم فيها:

تصرفات القادة، خاصة في لحظات الحقيقة: في أوقات الأزمات،
 هل يضع القادة الأرباح، أم العملاء، أم الجودة، أم طاقم العمل على
 رأسل أولوياتهم؟ هل يتحدث القائد عن التضحية ويقوم هو نفسه

سنل تضحيات؟ هيل بسعى القيادة للفهم والتقيدم، أم يسعون إلى التبرير والقاء اللوم على الآخرين؟

- أنظمية الكافآت والقياسي: إذا كان توجه القادة هو تمكين الموظفين ومنحهم الثقة، فهل تعكس أنظمة التقييم والضوابط هذا التوجه؟ من الذي يفضل منح الترقية له: ذا الأداء العالى والمبادئ المريبة، أم ذا الأداء المناسب والقيم العظيمة؟
- طول فترة الخدمة: كلما طالت مدة بقاء الموظفين في الشركة، زادت القيم ترسخًا. وبالحظ الأمر بوضوح عند اندماج شركتين ممًّا، فليه مر عقد، يكون واضحًا لأى من الشركتين ينتمي كل موظف في الأساسى؛ فترسيخ القيم يتطلب وقتًا طويلًا، و تغييرها يتطلب وقتًا أطول.
- معايير التوظيف: إن الشركات تنتقى روتينيًا ذوى مهارات التواصيل، والمهارات التقنية والفكرية، ونادرًا ما تنتقى ذوى القيم، ومع ذلك، قد يكون أكثر الأسباب شيوعًا لترك الموظف للشركة هو فقيدان التوافق، بمعنى أن ثقافة الشركة وقيمها صارت تختلف عن ثقافة الشخص وقيمه،

قد تساعد القيم على تفسير الكيفية التي اندلعت بها أزمة الائتمان: فهي لم تنشأ عن قصور في اللوائح، بل عن قصور في القيم؛ فالمشرعون ينشغلون بتشخيص أعراض المشكلة (معدل كفاية رأس المال، والحوكمة، وإدارة المخاطرات)، ولكنهم يفشلون في تحديد السبب: قيم الجشع، والاهتمام قصير المدى. وسيدرك المشرعون أن تشخيص أعراض أزمة الائتمان - مثل علاج الحصبة بمزيل البقع - لن يعالج شيئًا؛ فتشخيص الأعراض لن يحول دون وقوع الأزمة التالية، كما أنه ليس بإمكانك أن تفرض القيم من خلال اللوائح.

كشف «مايكل لويس»، مؤلف Poker عام ١٩٨٩ م، عما أسماه جشع «وول ستريت»؛ فقد ذكر أن «جون جتفرويند»، المدير التنفيذي لشركة «سالومون براذرز» قد حصل عام ١٩٨٦ م على مبلغ مخرز يقدر به ٢,١ مليون دولار. وقد يبدو هذا المبلغ ضئيلًا اليوم؛ فقد بلغ متوسط رواتب المديرين التنفيذيين للشركات المالية الكبرى على مؤشر «ستاندرد آند بورز ٥٠٠» ٤,١٠ مليون دولار. أما المديرون التنفيذيون لأكثر ١٠ شركات بورز عمونات إنقاذ – تقدر ب٢٤٠ مليار دولار من الأموال الفيدرالية – من برنامج إغاثة الأصول المضطربة عام ٢٠٠٨م، فقد كافئوا أنفسهم ب٧٤٧ مليون دولار جزاءً لفشاهم البطولي، مقارنة بهؤلاء، قد يبدو «جتفرويند» متواضعًا، وبدلًا من أن يُتخَد ذلك الكتاب كرواية أخلاقية مناهضة للجشع، يقول «لويس»: «لقد انهالت على الخطابات من طلاب بجامعة «أوهايو» يريدون أن يعرفوا ما إذا كان لدى المزيد من الأسرار الخاصة «أوهايو» يريدون أن يعرفوا كاتابي كدليل تعليمات لكيفية الخداع» – وبهذه القيم، كان «وول ستريت» بمثابة كارثة على وشك الوقوع.

بطبيعة الحال، من السهل جدًّا أن تتحلى بالحكمة بعد أن تحل بك الأزمة. يقول أحد المؤلفين: «تكافئ البنوك موظفى القروض بحسب حجم القروض التى يمنحونها للعملاء: وإعارة المال للأشخاص سهلة، لكن استرداده أكثر صعوية. وما إن تتكدس الديون، يكون موظفو القروض قد حصلوا على مكافأتهم ورحلوا إلى مكان عمل آخر». وقد اتضح هذا الأمر مع أزمة الرهن العقارى. في الحقيقة (صاحب هذه الكلمات هو أنا في كتابي How to Manage الصادر عام ٢٠٠٦م، حين كان المديرون يعتبرون أسياد هذا الكون). لطالما كانت المشكلات واضحة؛ ولكن نظرًا لأن تدفق المال كان مستمرًا، فقد اختاروا أن يتجاهلوها.

الهيكل التنظيمي

ليسي هناك ما يسمى بالهبكل التنظيمي المثالي للمؤسسة؛ حيث أن كل هيكل تنظيمي ما هو إلا مقايضة بن عدد من الأولوبات المتنافسة:

- الدكزية: بمكين أن تنمي المركزية اقتصاديات الحجم، والخبرة الممبقة، أما الاستقلال المحلى فيشجع على التركين على السوق، والرونة، وتحمل المزيد من المسئولية.
- الحدود الواضحة (الفواصل): تشجع على تنمية الهوية، والانتماء، والتركيز على الخبرة، ولكنها تحعل التعاون، واتخاذ القرار، والمرونة أكثر صعوبة.
- التركيز على كل من المواقع الجغرافية، أو مجالات العمل، أو العملاء، أو الوظائيف، والتي تؤتى جميعًا بثمارها مع مؤسسات مختلفة، وفي أوقات مختلفة.

مع نمو الشركة وعولتها، يصبح تحقيق التوافق بين هده العناصر أكثر صعوبة؛ فشير كات الخدميات المهنية، بداية مين الشير كات الاستشارية ومكاتب المحاسبين، إلى شركات المحاماة وشركات الإنتاج السنيمائي، أمامها حل سبط: فعلى أرض الواقع، يدور عمل هذه الشركات - في المعتاد - على احتياجات العملاء والمشروعات يومًا بيوم. والنفقات العامة المرتبطية بإدارة المجالات، والمواقع الجغرافيية، والوظائف لا تمثل أهمية كبيرة إلا من حين إلى آخر: على سبيل المثال، عند تعيين المواهب، ونشر المعرفة، ووضع الميزانية، وتحديد الترقيات. أما الشركات الأخرى، كشركات التصنيع، فلا تستطيع أن تبنى عملها على سلسلة من المشروعات والعملاء قصيري الأجل، بل لا بدلها من أن تضع مجموعة من الحلول الوسطى الستديمة لنفسها. والحل الذي تنتهي إليه معظم الشركات هو أن تقوم بجزء من كل شيء، مع التركيز على بعض الأشياء أكثر من غيرها. إن هذا الحل بيدو فوضويًا جِدًّا، وهو كذلك بالفعل، ولكنه غالبًا ما ينجح. وكالعادة، تتغلب المارسة على النظريات. وحتمًا، يُصباب مدير و الأدارة الوسطى بالأنهاك من هذا التغيير الستمر؛ حيث بنتقل تركيز الصفوفة من المجالات إلى المواقع الجغرافية، ثم إلى الوظائف، ثم يعود مرة أخرى إلى المجالات -وهكذا تدور الشركات في حلقة مفرغة. والاعتقاد أن اعادة الهيكلة هو الحل المنطقي ليس له أساس من الصحة؛ فإعادة الهيكلة تخدم أغراضًا غير عقلانية، فهي:

- تُظهر أن القادة يفعلون شيئًا ويحكمون سيطرتهم على المؤسسات.
- تزيح بعض ذوى النفوذ من الطريق ليحل محلهم موظفون مخلصون.
- تغيير المناخ النفسي الذي يعمل به المديرون: فهي تُظهر أن العمل لم يعد كما كان دومًا، وأن الأولويات قد تغيرت.
- توضيح للمؤسسة أن المزيد من التركييز على الأسواق الصناعية، والأسواق الجغر افية، والأسواق الوظيفية مطلوب.

ربما لا يتم الإعلان رسميًّا عن هذه الأسباب عند الإعلان عن إعادة هبكلة، لكنها تعتبر أسبابًا مشروعة للتغيير، والمحصلة النهائية هي أن الهياكل التنظيمية للمؤسسات غالبًا ما تكون أضعف أشكال تحقيق التكامل والتنسيق المطلوب عبر الشركة؛ فكل ما يمكن تحقيقه هو الموازنـة بين عـدد من الحلول المعيبـة. إن إعادة الهيكلـة أمر مهم، ولكن التغيير المستمر ينشأ عن عدم النجاح في المواءمة بين القيم، والمهارات، والمكافآت، والمعاسر، والعمليات.

الخلاصة

تتغير طبيعة الشركات بشكل جذرى؛ فالشركات تزداد تخصصًا وعولمة في الوقت ذاته، فهي في طور التخلي تدريجيًّا عن هرميتها مع زيادة التركيز على العمليات، كما أنها تنتقل من عهد الأوامر والضوابط إلى التنسيق والالتزام، كما لم تعد الشركات الأنجلوسكسونية هي النماذج الناجحة الوحيدة لنحتذى بها. والمؤسسات التي تضرب مثالًا للنجاح، والتفوق، والأقدمية تقع عادة فريسة للإفلاس أو تستحوذ عليها شركات أقل منها «تفوفًا»، وعلينا أن ندرك أن معادلات النجاح القديمة تفشل الآن تحت وطأة التغيير وتأثير الواقع؛ فالواقع أكثر تعقيدًا بكثير مما تفترضه هذه الصيغ.

تتسم صيغ النجاح قديمة الطراز بالتضليل - بعبارة أخرى، تمثل هذه الصيغ خطرًا؛ فما من أحد يمكن أن ينجح من خلال محاكاة بعض أجزاء هذه المعادلات أو بمطاردة سراب بسمى العظمة أو التفوق. باعتبارنا مديرين، علينا أن نخلق معادلاتنا الخاصة المتفردة للنجاح، وعلينا أن نعرف ما يؤتى ثماره في موقفنا الحالي. ولأن العالم في تغير مستمر، سنجد أن معادلاتنا ومؤسساتنا يجب أن تتغير كذلك.

إن التحديات التي تواجه الإدارة تزداد صعوبة بمرور الوقت؛ فحجم وتعقيد وعولمة المؤسسات تجعل مهمة السيطرة والتنسيق صعبة. لذا علينا أن ننسى السعى وراء التفوق؛ فالعديد من الشركات تحتاج إلى مطاردة الكفاءة. والشركات المعقدة تجد صعوبة شديدة في الصمود؛ فالأمور دائمًّا ما تسوء في هذه الشركات، أما وضع الأمور في نصابها الصحيح فيتطلب جهدًا مضنيًا.

إذا ما تحررنا من عالم المادلات النظرية، فسوف نتمكن من خلق مؤسسات مختلفة جدريًا بإمكانها أن تنجح، وأن ترقى إلى مستوى توقعات جيل جديد يتسم بثقافة أكبر، ويملك إمكانات أعلى، ومتطلبات أكثر من أى وقت مضى. ليس بإمكان كل المؤسسات أن تصبح مثل شركة «سيمكو»، ولكن ينبغي أن يجعلنا مثال هذه الشركة نتحلي بالشجاعة للتفكير والعمل بشكل مختلف؛ فما ينجح على المستوى التطبيقي أفضل مما يبدو ناجحًا على المستوى النظري. ومن الأفضل أن نجعل النظرية تتبع التطبيق، عن أن يتبع التطبيق النظرية.

الفصل الثامن

التغيير؛ لماذا لا تستطيع الديناصورات الرقص؟

لقد أسدى «داروين» النصيحة التالية: «ليست الأنواع الأقوى أو الأذكى هي التى تبقى على قيد الحياة، بل إن الأنواع الأكثر استجابة للتغيير هي الأكثر قدرة على البقاء». وتشير الذلائل الآتية من معظم الشركات العظيمة إلى أنها تعانى الأمرَّين للتوافق مع التغيير؛ فالشركات الناجحة لها طرق تقليدية لإنجاز المهام يصعب التخلى عنها، إلا بعد فوات الأوان، ومثلما يجد الأسد صعوبة فى التكيف مع بيئة الدب القطبى، والعكس بانعكس، تجد معظم الشركات صعوبة فى التغيير والتكيف مع بيئة العمل المجديدة.

ويخبرنا التاريخ بأن أنظمة الحكم القديمة كانت تعانى دومًا حين تقوم الثورات – وهذا ينطبق على العمل التجارى، لا على السياسة وحسب. تبدو الشركات العملاقة الموجودة الآن قوية، ولكنها ضعيفة للغاية أمام شركات الغد الناشئة؛ فعمالقة اليوم هم أسرى نجاح الماضى، حيث إنهم مقيدون بنموذج تجارى محدد، ولا يمكنهم التكيف مع التغير المقلق الذى يفرضه المنافسون الناجحون. ويبين هذا الفصل السبب وراء اتصاف الشركات العريقة بالضعف الشديد والسبب وراء ضعوية التغيير.

الادارة معنية إلى حد كبير بالتغيير، ونادرًا ما تكون مهمة المدير معنية بالحفاظ على الأمور كما هي تمامًا؛ فالمديرون معنيون يتحسين الأمور: أي تقليل النفقات ورفع مستوى الجودة، وسرعة اجتياح السوق وتحسين العمليات وتطوير المنتجات ورفع مستوى الخدمات واكتساب عملاء حدد وتأسيس أسواق جديدة. بالنسبة لمعظم المديرين، فإن خطى التغيير أسرع من ذي قبل، لكن بالنسبة للعديد من الشركات، فإن خطى التغيير بطيئة للغاية، ومن أجل فهم هذا التناقض نحن بحاجة أولا إلى فهم طبيعة التغيير،

ينخرط معظم المديرين في عملية التغيير الارتقائي، والذي يعني تحقيق أقصبي استفادة من نموذج العمل التحاري الموجود بالشركة، وهو ما يعنى استخدام عدد أقل من الموارد لتحقيق نتائج أفضل - وتنفيذ ذلك صعب للغاية، ويجد معظم المديرين أن جميع جهودهم تركز على الحفاظ على دوران العجلة وليس العمل على تغييرها. تعانى كل شركة من الاضطراب، بمعنى أن استمرار حالة الكفاءة شديدة التنظيم ليست أمرًا طبيعيًّا؛ فالأمور تحيد عن مسارها الصحيح، والعملاء يفيرون رأيهم والمنافسون تشتد شوكتهم، وطاقم العاملين يرغب في أجور أعلى، وبعض العاملين يتركون العمل، ومن ثم يجب الاستعاضة عنهم بآخرين، والموردون يرتكبون أخطاء وتحدث أشياء كثيرة. والحفاظ على الكفاءة أمر صعب، ولكن القيام بتغيير ارتقائي أمر أصعب، ويفضل معظم المديرين إبعاد أية تغييرات ثورية عن مكان العمل.

وبالنسبة لمعظم الشركات، وفي أغلب الحالات، يكون التغيير الارتقائي لا بأس به، وينتهي الأمر بالصناعات الناضجة بالوقوع في مأزق المنافسة الضارية. لقد خاضت كل من شركة «يونيليفر» وشركة «بي آند جي» حربًا عالمية في مجال المنظفات المنزلية ولم تحسم أيهما المنافسة لعقود. وعلى النمط نفسه، خاضت شركات خطوط الطيران الكبرى وشركات التأمين

ومصنعو السيارات وشركات تصنيع الأدوية حروبًا مستعرة، مستعينة بنماذج عمل لم تتغير لسنوات طويلة. وفي كل محال، هناك خفض للنفقات وتحسن في مستوى الجودة ومنتجات جديدة وعمليات اندماج، لكن الطبيعة الأساسية لكل مجال لم تتغير. واللاعبون الرئيسيون في كل مجال هم اللاعبون أنفسهم منذ جيل مضي، رغم حدوث بعض عمليات الاستحواذ، وفي هذه الصناعات، يفي الروتين اليومي للإدارة بحاجات الشركة للتغيير،

تُحدث التغير أن الحذرية الخلل في حالة التوازن الخاصة بكل صناعة بصورة متزايدة، وهو ما يخلق قوانين جديدة للبقاء والنجاح. وحين بحدث هذا التغيير الجذري، يتكرر فشل الشركات العربقة في الأرتقاء الى مستوى التحدى؛ حيث إنها لا يمكنها التغير بسرعة كافية، بل إنها تصير مثل الديناصورات، والديناصورات لا تستطيع الرقص.

في الفصل الذي تناولنا فيه الإستر اتيجية رأينا كيف تهدد التحديات الحديدة الشركات التقليدية العريقة؛ حيث تمتلك هذه الشركات جميع المبيز ات: المال والموارد والمهارات والقدرة على الوصول إلى السوق. ورغم ذلك، فإن الشركات الصاعدة - التي لم تكن على قدم المساواة معها -تهددها.

إن الانتقال إلى فوضى العالم الجديد ليست عملية تغيير منظمة ومتوقعة، لذلك تواجه بعض المجالات تغييرًا بسيطًا، في حين أن مجالات أخرى تواجه تغييرًا سريعًا ومقلقًا؛ وهذا يطرح بعض الأسئلة الأساسية حول كيف يتمكن المديرون من التكيف مع التغيير. وأهم الموضوعات التي سنقوم بمناقشتها في هذا الفصل:

طبيعة التغيير المقلق أو الجـنرى: لماذا تكون الشركات العريقة هشة دومًا؟

- لماذا تعانى الشركات من التغيير الجذرى؟
- كيف يتكيف المديرون مع التغيير على المستوى الشخصى؟

طبيعة التغيير المقلق أو الجذري

أعطى ازدهار شركات الإنترنت فرصة للاستشاريين للعديث عن نموذج اقتصادى جديد، كما منعت أزمة الائتمان الاستشاريين أنفسهم فرصة للعديث عن نموذج اقتصادى آخر جديد: يتأرجح ما بين نهاية الرأسمالية وبداية رأسمالية جديدة. ومن الازدهار إلى الانهيار، قد يتغير هذا النمط من المبائغة، ولكنه لا ينتهى أبدًا، وحالات الازدهار والانهيار هى حالات عرضية، ربما تكون مفاجئة، ولكن بمجرد انتهائها يتم استرجاع الحالة الطبيعية. لكن التغيير الجذرى ليس معنيًا بالدورة الاقتصادية، بل بالتغيير الهيكلى على مستويين:

- على مستوى المجال: تتغير الأسواق بأكملها.
- داخل الشركة: تتغير طبيعة الإدارة والسلطة.

ولمدة دقيقة ، سنركز على التغيير المقلق على مستوى المجال. ويشتمل التغيير المقلق على المنافسة غير المتكافئة: فالشركات الراسخة في مجالات ثابتة تدخل في معركة متكافئة ، على سبيل المثال: شركة «هيرتز» ضد شركة «أفيس»، شركة «بي آند جي» ضد «يونيليفر»، وشركة «ديلويت» ضد «بي دبليو سي»، والبنوك ضد بعضها. والمنافسة شديدة ، لكن المنافسين يتبعون القواعد نفسها بصورة عامة ، ويكون النجاح مسألة تاريخ إلى حد منا (فكل شركة لها مكانة وحصة تاريخية موروثة في السوق) ، وهذا برحم

الى التفوق من الناحية التشغيلية والتطورات والتغيرات التصاعدية. فمن الناحية العملية، يتطور كل المنافسين وستكرون بطريقة تصاعدية؛ وتتسبب المنافسة السوقية الحادة في جعل أبة أرياح قد تعد بها عمليات التحسس الداخلية تذهب أدراج الرياح. ويبذل المنافسون قصارى جهدهم كل عام، لكنهم يبقون ثابتين في مكانهم بالقرب من بعضهم بعضًا.

تحدث المنافسة غير المتكافئة عندما يغير أحد المنافسين قواعد اللعية، والأمر متعلق بنماذج العمل وليس بالتكنولوجيا. وتجد الشركات العريقة، حتى قادة السوق، أنه من الصعب للغاية التنافس وفق نموذج عمل حديد.

على سبيل المثال، لم تخترع شركة (ساوث ويست» للخطوط الجوية وشركة «راين إير» للخطوط الجوية تكنولوجيا جديدة لمنافسة شركات الطيران التقليدية الضخمة، بل إنهما ابتكرتا نموذج عمل جديدًا. وبالاستماع الى «مايكل أوليري» وهو يتحدث عن إستراتيجية المنافسة التي اتبعتها شركة «راين إير» في مقابل الخطوط الجوية البريطانية يتضح كم البساطة والشجاعة التي اتسمت بها الشركة. وإليك مقارنته بين مصادر المبزة التنافسية الخاصة بالخطوط الجوية البريطانية وشركة «راين إير»:

ميزات الخطوط الجوية البريطانية	ميزات راين إير
ممرات الهبوط في مطار هيثرو	تكلفة منخفضة
شبكة العالمية	تكلفة منخفضة
تحالفات الخطوط الجوية	تكلفة منخفضة
برامج الولاء	تكلفة منخفضة

خدمات توفير الأطعمة والمشروبات ووسائل تكلفة منخفضة الترفيه أثناء رحلة الطيران

درجة رجال الأعمال تكلفة منخفضة شبكة مبيعات الشركة تنخفضة

إن تركيز شركة «راين إير» على التكلفة المنخفضة خلق محالاً لا بمكن أن تتنافس فيه الخطوط الحوية البريطانية؛ حيث تمتلك شركة «راين إير» نوعًا واحدًا من الطائرات، وهي تقلع من مطارات فرعية بتكاليف منخفضة وأوقات طيران سريعة، ويبدو قسم شكاوي العملاء كصندوق القمامة، فهم يحاسبون المسافرين على كل الأشياء غير الضرورية على حدة: كالتسجيل البدوي وفحص الحقائب، وإن استطاعوا فسيجعلون المسافر يدفع نظير استخدام دورة المياه أثناء رحلة الطيران. وفي عام ٢٠٠٢م، بلغت تكاليف التشغيل الخاصة بشركة «راين إير» ٥ سنتات أمريكية لكل كيلو متر في مقابل ١٢ سنتاً أمريكيًّا لكل كيلو متر بخطوط الطيران البريطانية، مع الوضع في الاعتبار أن أسعار خطوط الطيران البريطانية كان أرخص من أسعار الخطوط الجوية الأوربية الأخرى؛ لذلك ليست هناك طريقة يمكن بها المارنة بين نفقات نموذج العمل بخطوط الطيران البريطانية ونفقات نموذج العمل بشركة «راين إير». تستطيع شركة خطوط الطيران البريطانية أن تبيع بعض مقاعد الدرجة الاقتصادية بتكلفة هامشية في محاولة للمنافسة على الأسعار، لكن خلاف ذلك ستفوز شركة «راين إير» على الدوام فيما يخص السعر والتكلفة؛ وهذا يتيح لها الوفاء بطلبات جديدة. وخلال المدة من فبراير ۲۰۰۸م وحتی فبرایر ۲۰۰۹م، نقلت شرکه «راین ایر» ۸۸٫۶ ملیون راکب في حين نقلت خطوط الطيران البريطانية ٧, ٣٥ مليون راكب. ولم يأت

نجاح شركة «راين إير» على حساب خطوط الطيران البريطانية - التى نقلت أكبر عدد ركاب لها على مدار ١٠ سنوات - بل أتى من خلق أسواق جديدة.

الحرب غير المتكافئة ليست حميدة دومًا؛ فعندما دخلت شركة «كانون» سوق ماكينات التصوير، لم تكن تمتلك أيًّا من مميزات شركة «زيروكس» التى كانت تسيطر على السوق. وفى الكثير من الحالات، كان العملاء مرتبطين بشركة «زيروكس» من خلال عقود إيجار تشغيل لمدة طويلة لماكينات متطورة تنتجها شركة «زيروكس»، وتمولها وتقوم على صيانتها من أجل العملاء، ومع ارتباط العملاء بدا المنافسون غير قادرين على الصمود. ولكن كان لدى شركة «كانون» اعتقاد آخر؛ حيث إنها لم تنافس «زيروكس» في مجال خبرتها. لذا، بدلًا من ذلك، ابتكرت خط إنتاج من الماكينات الرخيصة – لقد ابتكرت نموذج عمل جديدًا؛

نموذج عمل ماكينات التصوير بشركة	نموذج عمل ماكينات التصوير بشركة
كانون	زيروكس
الشراء من باعة التجزئة	تأجير، من خلال قسم المبيعات
	المباشرة
تصویر بطیء موزع	تصوير سريع ومركزى
سهولة الصيانة أو الاستبدال	مستوى عالٍ من الصيانة، مستوى عالٍ
	من الخُدمة
تستخدمه السكرتارية	يستخدمه القسم المركزى للنسخ
رخيص الثمن	غالى الثمن

لم يكن هناك سبب أمام شركة «زيروكس» للمنافسة؛ لأنه لم تكن لديها بنية أساسية لخدمة السوق الذى ابتكرته «كانون»، ولم ترغب في المنافسة على العمل من خلال إطلاق منتج منافس، بل كان يتعين عليها التركيز على تحقيق أقصى استفادة من نموذج العمل الخاص بها من خلال ابتكار ماكينات أفضل، وتحسين الثقة والخدمة وزيادة الربحية من خلال التحسن التدريجي.

فى البداية، فتحت شركة «كانون» مجالاً جديدًا فى السوق، فلم تتأذ شركة «زيروكس»، ومن ثم شعرت بأنه ليست هناك حاجة إلى التعامل مع تلك الشركة الناشئة التى تخدم قطاعًا فى السوق لم ترغب هى فى خدمته أو تحتاج إلى ذلك. لكن تجربة ماكينات النسخ الرخيصة منحت شركة «كانون» الخبرة والمعرفة التقنية. وببطء صارت قادرة على بناء قدراتها وقدمت ماكينات أفضل. وهكذا غرزت بعض الماكينات المحسنة شوكتها فى سوق المنتجات رخيصة السعر، أما بقية المنتجات فبدأت تقتطع من حصة «زيروكس». وفى النهاية، عززت شركة «كانون» مكانتها السريعة غالية الثمن – عند هذه المرحلة فقط، وجدت شركة «زيروكس» فى عقر دارها؛ أى فى سوق ماكينات التصوير السريعة غالية الثمن – عند هذه المرحلة فقط، وجدت شركة «زيروكس» أن هناك سببًا يدفعها لخوض معركة مع شركة «كانون».

قد توفر لنا التكنولوجيا التغيير المقلق، لكن التكنولوجيا وحدها لا تكفى، بل يجب أن يكون هناك دومًا نموذج عمل قوى لكى ينجح التغيير المقلق. ويمتلئ تاريخ العمل التجارى بحالات الفشل، حيث إن التفوق التكنولوجى لم ينعكس على تفوق نموذج العمل. وسنوضح الفكرة من خلال بضعة أمثلة:

 قـام «كلايف سينكلير»، المخترع البريطاني، بتطوير السيارة الكهربائية التي تعمل بالبطارية (C5). وهي عبارة عن سيارة كهربائية قد تغير من وسائل النقل الحضري تغييرًا جذريًا. وربما كانت هذه السيارة ستحقق نجاحًا، لو توقف الناس عن الضحك عند رؤيتها؛ حيث إنها سيارة ذات مقعد واحد، مكشوفة، وذات ارتفاع منخفض يتعبن عليها وضع راية في الخلف لكي يراها السائقون على الطريق،

- أدت تقليمية شير كات الإنترنت إلى انتشار رهيب للشركات من هذا النوع، لكنها كانت تقيس الأرباح من خلال أرقام المبيعات دون حساب التكاليف. كانت نماذج العمل الخاصة بشركة «وبيفيان» (شراء منتجات البقالة عبر الإنترنت) وشركة «بوو دوت كوم» (بيع الملابس بالتجزئية) خاطئة تمامًا، وقيد تسبيت في افلاسي الساهمين. أما الآن فقيد صارت النماذج الناجحة واضحة، حيث تجد أن مواقع مثل «أمازون» و «سكايب» و «إي ياي» ومواقع السفر تناسب طبيعة العمل على شبكة الإنترنت، لكن لم يكن نجاحها واضحًا بالمقارنة بنماذج العمل الأخرى في بداية ازدهار شركات الإنترنت.
- لم تعد محر كات البحث على شبكة الانترنت تتنافس على أساس تفوق عمليات البحث على شبكة الإنترنت، بل على أساس مدى قوة نموذج العمل التجاري. إننا نعر ف الآن أن البحث مدفوع الأجر هو السبيل إلى تكوين الثروة (وهذا يعزز مكانة قائد السوق - شركة «جوجل»)، لكن لم يكن الأمر واضحًا للغاية حين ظهر الإنترنت، حيث جربت شركية «ايه أو إل» وشركات أخرى كثيرة غيرها نماذج الاشتراكات واللافتيات الإعلانية، والتي كانت نمياذج جاهزة قادمة من عالم ما قبل الإنترنت، لكنها فشلت في عالم الإنترنت.

وفي كل الأمثلة التي رأيناها حتى الآن، كان التغيير المقلق يعتمد على المنافسة غير المتكافئة، والتي تتحلي في شكل من ثلاثة أشكال:

- خلق مكانة في سوق جديدة وطلب جديد (راين إير، شركات خطوط الطيران المخفض، اي باي).
 - خدمة قطاعات السوق غير المخدومة (كانون).
- خدمة السوق الموجودة بطريقة جديدة (كتب أمازون: مجموعة كبيرة من الكتب منخفضة السعر ومراجعات القراء، وتجنب نفقات بيع التجزئة).

وفي كل حالة، ابتكر المنافسون نموذج عمل جديدًا لا تستطيع الشركات العريقة مواكبته، وعادة لا يكون هناك حافز للمواكبة. وتركز الشركات العريقة بالطبع على الدفاع عما لديها، وتحقيق أقصى أرباح من العملاء والمنتجات الحاليين، ونماذج العمل التجاري الحالية؛ لذلك كثيرًا ما يكون قادة السوق أضعف مما يبدون. إنهم يملكون المال والسلطة للتغلب على التحديات المباشرة، ولكنهم لا يصمدون كثيرًا أمام أي فكرة جديدة جيدة، أي نموذج عمل مقلق.

وتعنى طبيعة التغيير المقلق أنه يصعب توقعه؛ ففي عام ١٩٩٥م، لم يكن هناك أحد في العالم الوقور الخاص ببيع الكتب يتوقع الثورة التي بصدد أن تجتاحهم مع بناء إمبراطورية شركة «أمازون». ومرة أخرى أكرر أن هذا يعنى أن الشركات العريقة تميل إلى التمسك بنماذج العمل المجربة والمعتمدة؛ فهي لا تستطيع رؤية التغيير وهو قادم، ومعظم الشركات تمر بتغيير ارتقائي بطيء، وليس تغييرًا ثوريًا ولا يوجد في تحريتها المؤسسية ما يعدها للتغيير المقلق.

من المفرى الاعتقاد أن التغيير المقلق بعود إلى عباقرة المدعين، وهو أمر خاطئ على الأرجح، وقد دعم أشخاص أذكياء للغاية نماذج معيبة للغاية؛ فـ«جورج شاهـبن»، المدير التنفيذي لشركـة «وبيفان»، هو

المدير التنفيذي السابق لشركة «أكسنتشر» (التي عرفت بعد ذلك باسم أندرسون للاستشارات). أسس «جيف بيزوس» شركة «أمازون» في عام ١٩٩٤م، وقيد كانت هذه الشركة بمثابة نجاح هائيل، لكن «بيزوس» وجد من الصعوبة بمكان أن يكبر رثورته العبقرية في عبالم الكتب في أسواق أخرى. وقد اشتملت بعض مبادرات شركة «أمازون» الفاشلة أو التي كان مآلها الفشل على ما يلي:

- المزادات العلنية لشركة «أمازون»، والتي لم تنافس موقع «إي باي».
- المشروع المشترك بين «أمازون» و «سوثيي»، الدي أصبح في طي النسبان الأن.
 - خط بيع منتجات «أمازون» تحت العلامة التجارية Pinzon.
 - zShops، وهو عبارة عن سوق ثابتة الأسعار على شبكة الانترنت.

إن قلة نادرة هي من تستطيع توقع نجاح أي من التغيرات المقلقة، وليس لأبحاث السوق أو تحليلاته أي نفع حين تحاول فتح سوق جديدة أو وضع نموذج عمل جديد. والطريقة الوحيدة لتحقيق النجاح هي محاولة النجاح والتحلي بالشجاعة والمرونة من أجل التكيف بسرعة مع تفاعلات السوق. يدعم التغيير المقلق المنافسين الجدد بقوة أمام الشركات العريقة:

- ليس هناك حافز أمام الشركات العريقة لتغيير نموذج العمل القائم حاليًّا؛ فهي تركز على خدمة الأسواق الموجودة على نحو أفضل.
- الشركات العريقة محصورة في تجارب الماضي، فهي تميل إلى توقع الستقيل من خلال استقراء الماضي،
 - لا تتمتع الشركات العربقة بخيرة التعامل مع التغيير المقلق.

يستطيم المنافسون فتسح أسواق جديدة وخدمية القطاعات السوقية غير المخدومة، وتحقيق النجاح باقتصاديات مختلفة ونماذج عمل مختلفة.

وفي النهاية، يصير المنافسون لاعيين متمرسين أصحاب نماذج عمل مدروسة. وبعد ذلك، يصيرون ضعافًا أمام الموجة التالية من الشركات الناشئة، التي تقوم بالعمل بطريقة مختلفة. ولا تتوقف ثورات العمل التجاري أبدًا، ولكنها تغير تركيزها بكل بساطة من قطاع إلى آخر، وتُعد فترات التدمير الخلاق بمثابة علامات صغيرة على طول طريق التوازن. لقد أدت أزمة الاثتمان إلى حدوث خلل في عالم النشاط المصرفي، وبعد خمسة أعوام سيستقر الأمر، ويصل السوق إلى حالة جديدة من التوازن، وحتى ذلك الوقت، سيحدث خال في مجال آخر ، وتعنى طبيعة التغيرات المقلقة أنه لا بمكننا تحديد المجال الذي سيصاب بالخلل في المرة القادمة. بالنسبة للشركات العربقة، يكون هذا مصدرًا لعدم الاستقرار، فهي عاجزة عن تحديد الوقت الذي ستواجه فيه المنافسة المقلقة، ولن تكون قادرة على التعامل مع الأمر. أما بالنسبة لرواد الأعمال المستعدين للابتكار وخوض المخاطر، فهذا يمثل فرصة محفزة.

لماذا تعانى الشركات من التغيير الارتقائى؟

لوضع التغيير الثوري في نصابه الصحيح، ينبغي إلقاء نظرة على مدى المعاناة التي تلقاها الشركات مع التغيير الارتقائي؛ فمن المستبعد أن تحقق الشركات، التي تعانى التغيير الارتقائي، نجاحًا في التغيير الثوري.

ورغم صعوبة التغيير، تحتاج الشركات إلى التغيير لأسباب داخلية وخارجية على السواء. والسبب الخارجي للتغيير واضح؛ حيث إن هناك حاجية مستمرة لتحسين الأداء للوضاء باحتياجيات العميلاء المتزايدة

ومواجهــة تهديدات المنافســة المتزايدة، أما السبب الداخلي للتغيير فهو أكثر غموضًا، ولكنه ذو أهمية متساوية. فمعظم الشركات أشبه بأسماك القرشي – أي لا يمكنها الوقوف مكتوفة البدين، فقد يكون السعى لتحقيق النمو أمرًا صعبًا، لكنه يحافظ على معنوبات الشركة. ومن العجيب أنه بالامكان ادارة التعامل مع الأزمات وخفض النفقات أبضًا، فهذه المواقف تخلق إحساسًا بالتوجيه وبالهدف، لكن حين لا تكون هناك حركة _ سواء إلى الأمام أو الوراء - فإن الروح المعنوية تميل إلى الانخفاض، ويزيد الاهتمام بالسياسات وبخترع الأشخاص العمل ليعضهم يعضًا، وتبدأ المؤسسة في الانهبار بهدوءا

وعلى مبدار الأعبوام العشريين الأخيرة، حبددت أداة واحبدة قدرة المؤسسات على التغير بنجاح أو عدم قدرتها على الإطلاق، ونطلق عليها معادلة التغيير . لذلك استخدمها في شركتك وقرر إلى أي مدى تستعد شركتك لأحداث تغيير حقيقي. واليك المعادلة في صيغتها الرياضية الدقيقة والمبتكرة:

حيث:

غ = الحاجة إلى التغيير. ر = رؤية الهدف النهائي والفوائد. ق = القدرة على التغيير، أ = الخطوات الأولى. م = مخاطر التغيير وتكاليفه.

ما تمنيه هده المادلة، هو أنه يجب أن تكون الحاجة إلى التغيير ورؤيته والقدرة عليه وخطواته الأولى، أقوى وأعظم من تكاليف التغيير اللحوظة والمخاطر المرتبطة به، وكما هى الحال مع كل المعادلات المسطة، يجب استخدامها بعدر. فإذا تم التعامل معها، وكأنها معادلة سحرية تحل ألغاز التحديات الموجودة أمام التغيير، فسيكون مآلها سلة مهملات الإدارة الحديثة. وإذا تم استخدامها كنقطة بداية للتقصى الذكى، فستساعدك على اكتساب الرؤية بشأن السبب وراء فشل المديد من مبادرات التغيير. ولههم طريقة عمل هذه المعادلة عند التطبيق، نحن بحاجة إلى فهم كل جزء من أجزاء المعادلة.

الحاجة إلى التغيير

إذا لم تكن هناك معاناة، فلن تكون هناك حاجة ملحوظة إلى التغيير. والمعاناة تأتى من مصدرين: معاناة التغيير على مستوى الشركة بأكملها، والمعاناة على المستوى الشركة بأكملها، المسوق، إذن فالشركة تفقد حصتها في السعوة، إذن فالشركة تواجه معاناة، ولكن إذا كان الموظفون في قسم البحث التقنى أو قسم الحسابات أو أى قسم آخر، لا يستشعرون آثار خسارة حصة السوق، فمن المستبعد أن يستشعروا الحاجة إلى تغيير خسارة حصة السوق، فمن المستبعد أن يستشعروا الحاجة إلى تغيير الأمور. وعندما تكون هناك مخاطرة بفقد الوظيفة، وخفض العلاوات، والحد من فرص الترقى، تصير المعاناة شخصية ويؤخذ التغيير على محمل الجد. وإذا كان هناك قدر قليل من الماناة بالنسبة للشركة أو الأفراد، فريما يبدأ التغيير، من وحى رؤية عظيمة، ولكنه يتوقف سريعًا عند ظهور أول مشكلة.

رؤية الهدف النهائي والفوائد

كثيرًا ما يتحدث المديرون التنفيذيون عنن الكيفية التي سيغيرون بها المؤسسة. وهناك العديد من المشكلات التي تواجبه هذا الأمسر: أولاً، سيطرح معظم طاقم العاملين سؤالاً على غرار: «ما الدي سأستفيده من هنذا؟». إن تحسين أرياح الأسهم قد يساعد المديريين التنفيذيين على الحصول على علاوة أكبر، ولكن هذا سيتطلب على الأرجح المزيد مين العمل، ومستوى أعلى من الأهداف، والمزيد من الضفوط الواقعة على كاهـل أعضاء طاقم العاملين. وكثيرًا ما يقـدم المديرون التنفيذيون رؤى يعجبون هم بها، ولكن طاقم العاملين لا يرغب فيها على الاطلاق. ثانيًا، رغم العبارات الطنانة، لا تجيد الكثير من الشركات تحديد فوائد التغيير المستهدف ومتابعتها واستكمالها، وهي أمور تخضع عادة للكثير من المراوغات. قررت إحدى شركات الاستشارات أن تأتي نسبة ٥٠٪ من نشاطها عن طريق مشروعات التجارة الإلكترونية، وعلى الفور قام كل شريك بتصنيف العمل الحالي باعتباره تجارة الكترونية، ورغم الوفاء بالستهدف، لم يتغير الواقع في شيء. حتى حين تتحسن الأمور من جراء التغيير، فإن الفوائد تكون عرضة للضياع بسبب المنافسة؛ حيث يحسن المنافسيون مين مستواهيم سريعًا وتذهب أي فائدة لصالح العملاء، لا لصالح الساهمين.

القدرة على التقيير

قد يُقابل التغيير بقدر كبير من السخرية في الكثير من الشركات؛ فيكون لسان حال الموظفين هو: عام آخر ومدير تنفيذي آخر ومبادرة تغيير غريبة أخرى - انْحَن حتى تمر العاصفة. وتتشكل قدرة الشركة على التغيير من خلال مصداقية الإدارة. فإذا كانت الإدارة لها باع في التغييرات غير الجادة، فإن كل مبادرة من أجل التغيير ستواجه بمزيد من السخرية. ويتطلب التنيير الناجح دعمًا سياسيًّا قويًّا من الإدارة العليا؛ لأنها هي الوحيدة القادرة على أن تجمع أفضل فريق من أجل التغيير، وتتيح له الوقت والموارد والاتجاه والدعم المطلوبين للنجاح.

الخطوات الأولى

يرغب الجميع في مساندة الفائز، وعندما يكون الأمر متعلقًا بالتغيير، يسعد معظم الناس بالوقوف على الحياد، ويشاهدون كيف ستسير الأمور. وإذا بدأت الأمور تحيد عن المسار الصحيح، فسوف يصيح الآخرون بالعبارات السلبية على غرار: «أخبرتك بهذا الأمر...»، وإذا سارت الأمور على خير ما يرام، يصعد الآخرون بهدوء خشبة المسرح، وتتبخر المارضة مثلما يتبخر الندى في الساعات الأولى من صباح يوم مشمس؛ وهذا يعنى عادة مواجهة مقاومات مبكرة ورمزية، تبين أن التغيير في هذه المرة جاد، وأنه سيحقق نجاحًا. وإذا تم اعتبار النجاح أمرًا حتميًا، فسوف يتقبله الناس فرصة للشك وطرح الأسئلة، وبذلك لن تحتاج إلى دعوتهم مرة ثانية.

مخاطر التغيير وتكاليفه

هناك تكاليف ومخاطر واضحة يفرضها التغيير على أى شركة؛ ونظرًا لأنها واضحة فإنه يتم التعامل معها. والأكثر خطورة من ذلك هو مخاطر التغيير وتكاليفه على المستوى الشخصى، حيث لا يكون التغيير منطقيًا، بل يمس الجانب السياسى والعاطفى والشخصى، وإذا لم يتم التغيير مع التغيير على الجوانب السياسية والعاطفية والشخصية، فإن التغيير مع التغيير، وستكون هناك الكثير من الاعتراضات المنطقية ظاهريًا على التغيير، والتي هي مجرد غطاء للاعتراضات الشخصية على التغيير، ويعنى التغيير أنه على الأفراد أنفسهم أن يتغيروا؛ فقد يحظون بمدير جديدة أو الوفاء بأهداف جديدة وكل هـذا يعنى مخاطرة وعملًا شاقًا بـلا مكافأة محددة، ويتطلب وكل هـذا يعنى مخاطرة وعملًا شاقًا بـلا مكافأة محددة، ويتطلب التغيير الذين يجب تملقهم

ومداهنتهم من أجل مساندة البرنامج، ويمجرد أن يكون هناك إجماع متزايد، فإن باقي الشركة إما ستتبع التغيير أوعلى الأقل ستتوقف عن مقاومته.

فكر بتأنَّ في محاولات شركتك لإحداث التغيير. فإذا كانت شركتك تعانى فالأرجح أن بعض الشروط المذكورة آنفًا لم يتم تطبيقها، وإذا كانت شركتك تعانى مع التغيير الارتقائي، فلا تتوقع نجاحها في مواجهة التغيير الجذري.

إنجاح التغيير

إذا أراد المديرون إحداث فارق من خلال التغيير، فإنه يتعين عليهم التأكد من تطبيق الشروط المسبقة الخاصة بالتغيير الناجع؛ حيث توفر لك معادلة التغيير بداية حيدة لتقدير إذا ما كانت الشركة مستعدة للتغيير أم لا، كما أنها تشير إلى ما يجب القيام به من أجل إنجاح التغيير. يجب أن يكون هناك حشد كاف ومؤثر لدعم التغيير؛ حيث يستهلك عقد التحالفات لاحداث التغيير قدرًا كبيرًا من الوقت، وقد يغفل عنها الكثير من مديري المشروعات الساذجين. وأكرر مرة أخرى أن المهارات السياسية تصبير واضحة للعيان، حيث إنها ضرورية لنجاح الشركة، وكذلك لنجاح الفرد. إنها مجموعة من المهارات التي يحتاج إليها الكثيرون؛ فهناك الكثير من مديري المشروعات، ولكن القليل من قادة التغيير هم الفاعلون.

ومن أجل إنجاح التغيير، يجب أن يتجاوز المديرون معادلة التغيير المسطة. يتسم التغيير الذي يحدث فارفًا بثلاث صفات إضافية:

- (أ) زيادة مستويات الطموح إلى حد بعيد.
- (ب) جعل التغيير هدف الشركة بأكملها،
 - (ج) قياس النتائج،

زيادة مستويات الطموح إلى حد بعيد: من أفضل ألمارسات إلى المارسات التالية يعمل الكثير من المديريين، ويبذلون جهدًا أكبر كل عام، ورغم إدارتهم العمل بجهد أكبر وعلى نحو أسرع كل عام، فإنهم لا يحرزون تقدمًا على المنافسين، والذيبن يعملون بجهد أكبر وعلى نحو أسرع كل عام بالمثل. ويتضح أن تحسينات الأرباح المتوقعة مجرد وهم؛ حيث إنها تختفى فى حمية المنافسة بالسوق، وهذا ينبع من وضع حد أدنى ثابت تقاس جهود في الواقع، هذا الحد، وربما يتمثل هذا الحد الأدنى فى أداء هذا العام. لكن فى الواقع، هذا الحد ليسى ثابتًا، بل يقل دومًا. فعلى المستوى الداخلى، تعمل بعض القوى على إثارة الفوضى؛ حيث ينضم عاملون جدد، ويترك العاملون المتمرسون العمل، ويرتكب الموردون أخطاءً، وتفشل التوقعات، وتقع الأخطاء. وعلى الستوى الخارجي، تؤثر قوى السيوق على العمل؛ حيث يبتكر المنافسون أشياء جديدة ويقللون الأسعار ويتصيدون العملاء، ومن الضرورى بذل قدر كبير من الجهود والتحسينات للوفاء بمستوى مستوبات طموحهم أكثر.

تهدف الكثير من برامج التغيير إلى جعل الشركة صاحبة أفضل أداء في المجال الذي تعمل فيه، أو صاحبة أفضل تكاليف معيارية، أو تحقيق أفضل الممارسات، وهذه أهداف مهمة، لكنها في مضمونها تجعلك تتبع إستراتيجيات الآخرين. وخطأ المستشارين هو أنهم يجعلونك تتبع إستراتيجية الآخرين. إنهم لن يبيعوا أسرار الشركات لبعضها بعضًا على نحو مباشر، بل إنهم يجمعون حالات «مجهولة الهوية» بشأن أفضل الممارسات، ثم يبيعونها لك. وحين تصل إلى أفضل المعايير، تكون الشركة الرائدة التي حاكيتها قد تقدمت أكثر وأكثر، وسوف تتخلف أنت عن الركب، وسيكون المستشارون على استعداد ليبيعوك برنامج أفضل المارسات التالي.

من أجل إحداث فارق، بجب ألا يهدف التنبير إلى تحقيق أفضل الممارسات، بل يجب أن يهدف إلى الممارسة التالية، التي تعنى التخلي عن الروتين المضجر للقيام بما هو أفضل وأرخص وأسرع - وهذا الأمر يتطلب إعادة التفكير في كيفية خدمة السوق. إن عملية إعادة الهيكلة غير معنية فقط بتقليل التكاليف، بل بدأت بالتفكير في كيفية خدمة السوق على نحو أفضل. وإذا ما قمت بذلك على أفضل وجه، فإنه سيقودك إلى الحلول الجذرية والفعالة. على سبيل المثال، أبسط نموذج لإعادة الهيكلة وضعه «مايكل ديل» عن طريق المسادفة حين بدأ العمل في محال أجهزة الحاسب الشخصي بميزانية محدودة للغابة. نظرًا لأن رأسماله كان محدودًا، لم يكن في استطاعته تصنيع الأجهزة على أمل أن يبيعها لاحقًا، بل كان ينبغي عليه أن يبيع أجهزة الحاسب أولًا، ثم يأمل في تصميمها، ومن ثم بدت سلسلة القيمة الخاصة بمصنعي أجهزة الحاسب التقليدية وحاسبات «ديل» على الشكل المبسط التالي:



ومن خلال هذا التغيير الجذري، تخلص «ديل» من جميع مشكلات التوقع، ونفاد المخزون حين يكون هناك طلب هائل على خط الإنتاج، والبيع بأسعار مخفضة حين يقل الطلب على منتج ما، وتكاليف المباني وإدارة شبكة من البائعين. وبحلول عام ١٩٩٩م، كانت شركة «ديل» تمتلك معدل جرد قدره سنة أيام فقط في مقابل ٦٥ يومًا لبقية الشركات في مجالها نفسه، ومعدل دوران للمخزون قدره ٦٠ مرة في مقابل ١٠ _ ١٤ مرة فقط للشركات التقليدية؛ حيث كانت الشركات الأخرى لا تز ال تطبة، برامج التغيير الهادفة إلى تحسين التوقعات وتقليل زمن دورة العمل للحد من مشكلات المخزون وتقليل المخزون. ورغم أنها كانت تعمل بكد، فإنها لم تستطع مواكبة «ديل» من حيث المخزون ورأس المال العامل من خلال نموذجها القديم - إنها جميعًا تركز على أفضل الممارسات، لكن «ديل» ابتكر الممارسة التالية:

لا يجب أن يكون التغيير متعلقًا بالعمل بجهد أكبر، بل بالعمل بصورة أكثر ذكاءً.

جعل التغبير هدف الشركة بأكملها

إن تحقيق المستوى التالى من المارسة هو ثمرة جهد الشركة بأكملها؛ حيث غير منهج «ديل» في مجال أجهزة الحاسب الشخصى الطريقة التي يعمل بها كل قسم من أقسام الشركة. فإذا أرادت الشركة أن تزيد من سرعة طرح المنتجات بالسوق، فلن يستطيع أي قسم بمفرده تحقيق ذلك الهدف، ويتعين على إدارة التسويق والتصنيع وإدارة المصادر والتصميم والشراء وجميع الأقسام الأخرى التعاون من أجل بلوغ ذلك الهدف. إن تحقيق هذا المستوى من التعاون عسير للغاية، ولكن المشكلات التقنية المتعلقة بإدارة التغيير تتضاءل أمام التحديات السياسية الهادفة لحشد التعاون على مستوى الشركة حول الأولويات.

تختفى العديد من برامج التغيير فى خضم السياسات والمنافسات الداخلية. وعلى أسوأ الحالات، يتفكك التغيير إلى سلسلة من سجلات المخاطر، وسجلات الموضوعات وسجلات الاجتماعات وسجلات الهاتف وسجلات الحضور وسجلات إحراز التقدم وسجلات الإجادة؛ وهنا يستمرض مدير المشروع بفخر مشروع التغيير المرتقب، وكيف أنه يسيطر على عملياته الثانوية المنفصلة. وإدارة المشروعات التقنية أمر مهم، ولكن

لا يمكن أن تنجح وحدها في إدارة التغيير بنجاح؛ لأن هذا يتطلب التركيز على الهدف المناسب وتوحيد السياسات وراء ذلك الهدف.

هنا يمكن أن نلاحظ أن النجاح أو الفشل عادةً ما يكون محددًا سلفًا حتى قبل بدء البرنامج بصفة رسمية؛ فيعتمد النجاح على خلق تحالف بين الأشخاص المناسبين في عملية دعم التغيير: فكل شخص يحتاج إلى أن يرى أنه بإمكانه أن يستفيد من التغيير، وأنه يمتلك قدرًا من السيطرة عليه، وعقد التحالفات بهذه الطريقة يستغرق وقتًا وجهدًا كبيرًا.

وحبن يحدث التغيير داخل الأقسام لغرض معين، تبدو أي مكاسب وهمية؛ فالتحسينات التي تجرى داخل قسم واحد لها قيمة، لكن هذا ليس له تأثير واضح على التحسينات التي تجرى على نطاق الشركة بأكملها. وعلى نطاق واسع، حدث هذا مع حكومة المملكة المتحدة؛ حيث وجد تقرير «جيرشون» _ لعامي ٢٠٠٤م _ ٢٠٠٥م _ أن القطاع العام بإمكانه تحقيق ٥, ٢١ مليار جنيه إسترليني من خلال زيادة كفاءة الميزانية التي تبلغ ٤٩٢ مليار جنيه إسترليني، وهذا يعني تحقيق مكاسب إنتاجية قدرها ٥٪ تقريبًا. وبعد مرور ثلاث سنوات، أعلن قطاع الخدمات المدنية عن إتمام تحقيق الهدف، وفي هذه الأثناء ارتفع الإنفاق بمعدل ١٠٪ أعلى من زيادة التضخم ليصل إلى ٥٨٦ مليار جنيه إسترليني. وبغض النظر عن تحقيق مكاسب تحسين الكفاءة من عدمه، فإن دافعي الضرائب عانوا من قرارات زيادة الإنفاق بهدف تحسين الخدمات.

قياس التحسينات

هذا أمر بديهي، ولا ينبغي أن يحتاج إلى التصريح، ولكن ينبغي أن نصرح به؛ لأن الكثير من جهود التغيير لا تخضع للقياس. وحتى حين تبدأ الأمور بوعود كبيرة بشأن التحسينات التي ستسفر عنها تلك الوعود، عادة ما تفتقد الإدارة إلى النظام لتتبعه. وهناك أسباب عديدة لهذا:

- يعد التغيير أمرًا إستراتيحيًّا: وهذا مبرر يُستخدم لتبرير العديد مين مشر وعات تكنولوجيا المعلومات الكبيرة؛ فكلمية «استر اتبحية» تستخدم لتبرير إنفاق الكثير من المال من دون وحود عائد، وعادة ما يفتقر كبار الديريين التنفيذيين إلى الخبرة لمواجهة عروض مشروعات تكنولوجيا المعلومات والبحث عن البدائل، لذا بذعنون اليهم على الدوام.
- التغيير عامل مساعد، ومبادرات الموارد البشرية والمهارات تندرج تحت هذه الفئة. ولا أحد يرغب في النزاع حول مثل هذه الأهداف المهمة، لكن الجميع بسألون السؤال عينه: ما الذي تساعد هذه المبادرات على عمله بالتحديد؟
- لا يمكن قياس التغيير: فحتى إذا نحيح التغيير، ستجعل العوامل الأخرى - مثل المنافسة السوقية - رؤية نتائجه أمرًا مستحيلاً.

وتتلاشي كل هذه الاعتراضات إذا كان التغيير جهدًا تشترك فيه الشركة بأكملها، وبركز على هدف واضح. قد تكون الأهداف غير مالية، حيث إن الجودة والاحتفاظ بالعملاء وسرعة اجتياح السوق بمثابة أهداف مربحة محتملة، وكل هذه الأهداف بمكن قياسها. والهدف، الذي لا بمكن قياسه، هو هندف قليل الفائدة، والأهداف غير المالية يجب أن تكون خاضعة للقياس. وإذا كنت واضحًا بشأن الأهداف، فأنت في موقع أفضل لتقرر ما إذا كان مشروع تكنولوجيا المعلومات إستراتيجيًّا بحق، أو ما إذا كانت مبادرة الموارد البشرية تساعد بحق على تحقيق الهدف.

من الشائع في المؤسسات الغربية تبنيها برنامج التغيير الرسمي الذي يحقق نتائج مذهلة: خفض التكاليف بنسبة ٢٠٪، ثم ترقية المديرين التنفيذيين الذين قادوا هذا التغيير. وبمجرد تحقق خفض التكاليف بنسبة ٢٠٪، يتمثل التغيير التالي في تقليل الوقت المستغرق لاجتياح السوق حتى النصف، وريما يتمثل التغيير التالي في التركيز على تحقيق زيادة هائلة في مستوى الجودة - ومثل هذه الحملات واضحة للغابة وفعالة جدًّا على المدى القصير، والبدائل أقل وضوحًا لكنها أكثر فاعلية؛ فيدلاً من أن تكون هناك سلسلة من الحملات، حملت الشركات البابانية التغيير أسلوبًا للحياة، والتحسن بمقدار ٥٪ في العام أفضل من التحسن بمقدار ٢٠٪ مرة كل أربعة أعوام، ومن خلال جعل التغيير جزءًا من نسيج الشركة، صار هذا الأمر أكثر ديمومة من شن حملة للتغيير مرة كل ١٨ شهرًا، وهو ما تفضله الإدارة العليا والمستشارون.

كيف يتعامل المديرون مع التغيير؟

حتى الآن، نأمل أن نكون قد رسخنا فكرة أن التغيير ليس أمرًا منطقيًّا وحسب، بل مرتبط بالأشخاص والسياسات، وليس مجرد المشروعات. ويشعر معظم الناس بالتردد إزاء التغيير؛ فهم يعرفون أن التغيير أمر جيد من الناحية النظرية، لكنهم يفضلون أن يحدث التغيير للآخرين وكأن لسان حالهم يقول: «شكرًا جزيلاً، إننا لا نريد التغيير». وينطوى التفيير على قدر كبير من المخاطرة على المستوى الشخصي، والعمل الشاق والضغط. أن تغيير الشركة أمر جيد، لكن التغيير من نفسك يعد تهديدًا. يشتمل التغيير الشخصى على تعلم مهارات جديدة والتكيف مع مدير حديد وتحقيق نتائج أداء جديدة؛ وهذا يعني ترك معادلة النجاح المجربة والموثوق بها والاستعاضة عنها بشيء ليس مجربًا ولا مختبرًا. من الناحية المنطقية، التغيير أمر جيد، ولكن من الناحية العاطفية والشخصية، التغيير ليس أمرًا جيدًا.

إن تردد المديرين إزاء التغيير له تداعيات عكسية، سواء لهم أو للشركة.

تحد الشركات أن معظم برامج التغيير تواجه بمقاومة عنيفة، وتأتى المقاومة من أعداء التغيير بالداخل؛ فالإدارة هي التي تقاوم التغيير الإداري. وتتنكر مقاومة التغيير دومًا في صورة مبررات عقلانية، كالمخاطر والتكاليف وتضييع الفرص، والوقت والمجهود والحاجة إلى مزيد من الاختيارات والتجليلات. ويعض هذه التحديات مشروعة، لكن في العديد من الحالات، تكون هذه التحديات مجرد مبررات لمقاومة التغيير على المستوى الشخصي والسياسي، يفسد التغيير النظام السياسي داخل الشركة ويهدد المديرين، وهذه أسباب مشروعة للاعتراض، ومن ثم يخفى المديرون فلقهم وراء بعض الاعتراضات المنطقية لعدم التغيير. يؤدى الخلط بين الاعتراضات المنطقية والعاطفية والسياسية على التغيير إلى الفوضي، ويجاهد مؤيدو التغيير بشجاعة للتغلب على الاعتراضات المنطقية على التغيير، والتي تأتي على بد المعارضين للتغيير؛ حيث إنهم يضعون العراقيل المنطقية، على نحو أسرع من قدرة المؤيدين للتغيير على هدمها. ولن يفوز مؤيدو التغيير أبدًا بهذه اللعبة إذا لعبوا بصورة منطقية، ولا يمكنهم الفوز إلا إذا تنافسوا على لعبة النفوذ السياسي، التي يتم التعبير عنها بالعبارة التالية: «المدير التنفيذي يطلب القيام بهذا...»، وهي عيارة تفرض الإذعان، إن لم تفرض الالتزام المطلق! وبتعين على مؤيدي التغيير التعاميل مع مخاوف المعارضين، وهمومهم العاطفية التي لم يتم التعبير عنها، ويتعين عليهم أن يبينوا أن المستقبل لن ينطوي على قدر المخاطير والتهديدات والمخاوف نفسها، وسيكون أقل مخاطرة من البقاء في منطقة الراحة الحالية. إن مقاومة الاعتراضات العاطفية بالحجج المنطقية أشبه بمن يستجير من الرمضاء بالنارا

فى المعتاد، تأتى المقاومة الأساسية من وسط المؤسسة، حيث توجد هناك طبقة راسخة لا يمكن تغييرها؛ فالمديرون التنفيذيون الموجودون على القمة هم الأكثر تحكمًا في التغيير، ويمكنهم تشكيل مصيرهم، ومن ثم فهم الأقل قلقًا. وعند أدني مستوى للمؤسسة، هناك عادة شعور بالإحياط من الوضع الراهن، ويسعد الناس برؤية التغيير، لأن الحديد أفضل على الأرجح من القديم، كما أن المستويات الأدنى يشغلها عادة الأشخاص الأصغر سنًّا، والذين لم يتمسكوا بعد بطرقهم في العمل. أما بالنسبة للمديرين الموجودين بالمستوى الأوسط من الإدارة، فإن احتمال التغيير لا يروقهم؛ حيث إنهم لا يملكون السيطرة على مصيرهم، بل إنهم يخسرون الكثير على المستوى الشخصني فيما يتعلق بالمنصب والسلطة دون أن يتضح لهم ما سيحصلون عليه.

قد يتأثر مدى كره مديري الإدارة الوسطى للمخاطرة بتوقعاتهم المهنية؛ فعادة ما يحظى الموظفون القدماء بأطول مدة عمل في الشركة وأقل التوقعات للعمل بمكان آخر. وقد بلغت نسبة توظيف الذكور الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٥٥ و ٦٤ في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ٢٠٠٥م نحو ٤٤٪ فقط، في مقابل ٧٥٪ للذكور الذين تتراوح أعمارهم ما بين ٢٠ و٢٤؛ وهذا ما يجعل الموظفين الأكبر سنًّا أكثر وفاءً وأكثر تجنبًا للمخاطر، فأى شيء يهدد أمنهم المهني هو أمر غير مرغوب فيه - ونادرًا ما يعتبر التغيير تعزيزًا للأمن المهني.

إن مقاومة التغيير على أيدى المديرين تجعل التغيير الارتقائي صعبًا للغاية، ويصير التغيير الثوري أو التغيير المقلق مستحيلاً إلى حد بعيد؛ فالمديرون يخشون من عدم تمتعهم بالمهارات الخاصة بالعالم الجديد، ويعنى تجنب المخاطر المتضمنة أنهم يفتقرون أيضًا إلى الدافع للتغيير الثوري حين تقتضى الضرورة ذلك. وتتسم المؤسسات، مثلها مثل المديرين، بالتحفظ نسبيًّا؛ حيث إنها تفضل التحسن التدريجي بالاستعانة بمعادلة نجاح موجودة بالفعل، بدلاً من المخاطرة وتجربة شيء جديد تمامًا. وطريقة التفكير هذه مقبولة تمامًا في عالم متغير يصورة متزايدة، ومن ثم ليست هناك حاجة تدعو إلى خوض مخاطرة عظيمة. وعندما تشهد خريطة المنافسة تغييرًا مقلقًا، يصير المديرون والمؤسسات غير مستعدين لمواكبة التغيير المطلوب.

إن مقاومة التنيير ليست مقتصرة على مديرى الطبقة الوسطى من الإدارة؛ فريما يصير المديرون الناجحون أكثر مقاومة للتغيير. وربما يكونون على استعداد لاعتناق التغييرات المؤسسية البسيطة، ولكنهم أقل استعدادًا لاعتناق التغيير على المستوى الشخصى. والمدير الناجح، في حد ذاته، هو شخص يمتلك معادلة نجاح؛ فهو يعرف ما يحقق نجاحًا وما هو غير ذلك في الموقف الذي يتعامل معه، وكلما استمر نجاحه لوقت أطول، ترسخت معادلة النجاح في ذهنه وسلوكه وعاداته. ويتحدى التغيير معادلة النجاح من خلال إيجاد مجموعة من الظروف التي تُفرض على المدير في العمل.

وبمجرد أن يصل المدير الناجح إلى المنصب التنفيذي، فإنه سيكون قد أتقن معادلة النجاح الخاصة به: فالمدير الذي يحافظ على خفض التكاليف سيكون كذلك، والشخص الذي يكتسب سمعة باعتباره مؤسس أسواق جديدة سيظل ملتزمًا بهذا النموذج الناجح. ويجب أن يوضع في الاعتبار هذا الأمر عند تعيين المدير التنفيذي؛ لأنه ليس من المهم البحث عن المدير التنفيذي «المثالي»، ولكن الأهم هو فهم التحديات التي تواجه الشركة، ومن ثم تعيين المدير التنفيذي الذي يتناسب نموذجه الناجح مع التحديات التي تواجهها الشركة.

الخلاصة

النجاح عدو التغييرا وكلما كانت الشركة ناجحة أو صار المدير ناحجًا، كانت الرغبة في تغيير معادلة النجاح أقل؛ وهذا أمر طبيعي ومنطقى، ولكنه يجعل من الصعب إحداث التغيير، وكلما كان التغيير أكبر، كانت المقاومة أعظم، والتغيير الجذري هو أصعب أنواع التغيير على الإطلاق، وعند مواحهة منافس ذي طريقة منافسة مختلفة، تعمل الشركات العربقة يجهد أكير للحفاظ على ما تملكه؛ وهذا بساعد على تفسير السبب وراء تر اوح متوسط أعمار كبرى الشركات ما بين ٢٠ و٢٥ عامًا. فعندما يتغير العالم من حولها، تعجز عن التغيير بالسرعة الكافية أو الدرجة الكافية.

والتغيير الارتقائي صعب؛ لأن مقاومة قوى الفوضى والحفاظ على النظام أمر صعب بدرجة كافية. والقيام بأى تحسينات أصعب، وعلى قدر سرعة تطور الشركة نفسها يتطور منافسوها. إن التحسينات التي تحدث بداخل الشركة لا تعنى حصة سوق أفضل من الأرباح؛ فحدة المنافسة تضيع الأرباح ويكون المستفيد من ذلك هم العملاء وليس المساهمين.

وداخل الشركة، يواجه التغيير عوائق كبرى؛ فالتغيير ليس بمثابة عملية منطقية صرفة مرتبطة بإدارة المشروعات، ولكنه عملية سياسية وشخصية بدرجة كبيرة تتطلب تكوين التحالفات والتغلب على المعارضة واستغلال الموارد وحشد القوى الدافعة للتغيير، وهذا هو أساس مهمة الإدارة، ومع ذلك يشعر معظم المديرين بالتردد إزاء التغيير؛ حيث إنهم يعرفون أن التغيير مناسب من الناحية النظرية، لكنهم يعرفون أيضًا أنه أمر شاق على المستوى الشخصى. وقادة التغيير الناجح ليسوا مديري مشروعات وحسب، بل إنهم يتخطون حاجز الإدارة المنطقية ويديرون الحوانب الشخصية والسياسة الخاصة بالتغيير،

لقد بدأنا هذا الفصل بالحديث عن «داروين»، وسننتهى بمقولة لد «هاملت» مأخوذة من المشهد الثانى من الفصل الخامس: «هناك قوة إلهية تشكل نهايتنا وترشدنا إلى الوجهة الصحيحة، ولكننا نفشل في رؤية هذه الوجهة». تهدف معظم التغييرات لرسم مصير الشركة، بدلًا من تغييره من الأساس؛ لذلك لا تغير النمور جلودها، ولم تطور الديناصورات من نفسها، ولا تغير معظم الشركات من توجهاتها بصورة جذرية. إن النجاح يدوم ما دام العالم لم يتغير بصورة جذرية تمامًا، لكن في فوضى العالم الجديد ربما نحتاج إلى الاعتياد على رؤية المزيد من التغييرات والنجاحات التي تدوم لوقت أقصر.

المؤسسات؛ من العبودية إلى الحرية (والعودة إليها مرة أخرى)

منذ خمس وعشرين سنة، حضر أحد كبار المديرين التنفيذيين في شركة «بي آند جي» مؤتمرًا وهو يرتدى زوجًا من الجوارب رمادية اللون، وقد كان ذلك بمثابة ثورة على قواعد الزى الخاصة بالشركة؛ فقد كان هذا الموقف تحديًا للقاعدة التي تلزم الموظفين بارتداء جوارب سوداء وزى موحد خاص بالشركة. وبعد خمسة وعشرين عامًا أخرى، في مؤتمر مرئي عبر برنامج «سكايب» في إستونيا، كان الشخص الوحيد الذي لا يرتدى قميصًا قطنيًّا قصير الأكمام هو أحد الضيوف؛ فحتى المدير التنفيذي كان يرتدى قميصًا وسروالًا من الجينز. وبين الحلّة والقميص قصير الأكمام، كان هناك عدد مذهل من القواعد الخاصة بالزى للوظائف المختلفة، وفي مؤسسات وأوقات مختلفة.

لقد حل التنوع وعدم الوضوح محل التوافق والوضوح، ولم يعد بإمكاننا حتى أن نثق في وجود مكتب للعمل عليه؛ فقد أصبحت حجيرات المكاتب التى كانت مثارًا السخرية في الماضى تشكل ذكرى جميلة لهؤلاء الموظفين الذين يثابرون للوصول للعمل مبكرًا لإيجاد مكتب للعمل عليه.

كموظفين، تجذبنا ثورة الإدارة فى اتجاهات مختلفة؛ فدائمًا ما نعد بالكثير فى الغد، لكن فى الوقت ذاته يُطلب منا الكثير اليوم – إننا عالقون بين قوى الحرية والعبودية!

وهناك خمس قوى تقود الثورة بحسب ما يراه الموظفون:

- ١. تساعدنا التكنولوجيا على أن نزيد إنتاجيتنا وتجعل المهام الصعبة أكثر سهولة، ولكن هذا الأمر لم يجعل الحياة أسهل للموظفين، بل جعلها أصعب؛ فالتكنولوجيا لم تقلل من ضغط العمل، بل زادت من مستوى التوقعات، فالعرض التقديمي المكون من ١٠ صفحات ويضم رسمين بيانيين أو أقل كان مقبولًا فيما مضى، أما الآن، نعاني جميعًا من الملل والإرهاق في العروض التقديمية نتيجة كم المعلومات الزائد الذي تتضمنه شرائح عرض «باوربوينت». لقد زاد الكم، حتى وإن لم يرتفع مستوى الكيف؛ لذا فالتكنولوجيا لم تحررنا، بل استعبدتنا.
- ٧. لقد أصبح العمل أكثر غموضًا؛ فمقدار العمل المطلوب على خط إنتاج أو في مركز اتصالات واضح جدًّا، وهذه الأماكن تشبه المؤسسات التي تطالب العاملين بها بساعات عمل طويلة مقابل أجور منخفضة، حيث تستنزف آخر قطرة من قدرة كل فرد في فريق عملها على الإنتاج. لكن بينما يزداد ضغط العمل على عالم الخدمات المهنية والعمل المكتبي في حجيرات المكاتب، فمن الأصعب بكثير قياس إنتاجية وظائف كالمحامين، والاستشاريين، والمحاسبين، والموظفين الحكوميين؛ فبإمكاننا أن نقيس عدد ساعات عملهم ورواتبهم، ولكن هذا يختلف عن معرفة مدى قدرتهم على الإنتاج. وفي حين أن بعض العاملين يغتنمون هذه الفرصة للاختباء والمراوغة، يجد معظم الموظفين أنهم يعملون أكثر من أي وقت مضى، للوفاء بالتوقعات التي غالبًا ما تكون بالغة الغموض.

- ٣. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية يتلاشى تدريجيًّا، فالزمن الذي كان الناس بعملون فيه من الساعة ٩ صباحاً إلى الساعة ٥ مساءً بولى الأدبار، ولا يقتصر الأمر على نظام ساعات العمل المرنة فحسب، بل كذلك في زوال الفواصل بين الحياة العملية والحياة الشخصية. ففي الماضي، كانت الحياة العملية والحياة الشخصية عالمين مختلفين تمامًا، أما الآن فقد أدت التكنولوجيا إلى تداخل الحياة العملية والحياة الشخصية؛ فبات بإمكاننا إرسال رسائل البريد الإلكتروني من المنزل، في حين نقوم بحجز رحلات العطلات عير الانترنت أثناء تواجدنا في العمل. على المستوى النظري، هذا بمنحنا مساحة من الحربة، أما على المستوى التطبيقي فإنه يؤدي إلى المزيد من الضغط، حيث لم نعد نتحرر من قيود العمل أبدًا.
- ٤. يفرض أرباب العمل اليوم الحرية القسرية على طاقم العاملين لديهم؛ فعهد رب العمل الذي يتصرف على نحو أبوى قد ولي منذ زمن، فتحد الآن أن قليلن جدًّا من العاملين خارج القطاع العام يتوقعون البقاء مع أرباب أعمالهم طوال حياتهم العملية، كما صارت الشركة الواحدة التي تهيمن على أنشطة مدينة بأكملها، والرعاية الحكومية لبعض الشركات الخاصة، والماشات ذكريات بعيدة -وبذلك أصبح على الموظفين الآن أن يتولوا مسئولية أنفسهم.
- ٥. أصبح الولاء بمثابة طريق ذى اتجاه واحد؛ فأصحاب العمل يتوقعون منك الحماس والالتزام، إذا ما آمنت ببيان القيم الخاص بهم. في المقابل، يوفر أصحاب العمل لك وظيفة، حتى حلول أقرب عملية خفض عمالة، أو عملية إعادة هندسة للمؤسسة، أو عملية إعادة هيكلة، أو عملية تعهيد، أو نقل واحد أو أكثر من أنشطة الشركة إلى الخارج. يدرك العاملون جيدًا أن الوظيفة ليست بالشيء المأمون؛

فالأمان الوظيفي بأتي من قدرتك على الحصول على عمل سهولة، وليس من أرياب العمل أنفسهم. وللنجاة من هذا العالم غير الأمن، علينا أن نستثمر في مهاراتنا الخاصة، وأن نساير متطلبات السوق المتغيرة؛ فالتمتع بالقدرة على الحصول على عمل متى شئنا بمنحنا شعورًا بالحرية وعدم الأمان في الوقت ذاته!

والسؤال هو: كيف نستطيع، كموظفين، أن نصمد وننجح في هذا العالم الجديد؟ لقد انتهى عهد العقد النفسي بين رب العمل والموظفين؛ فمعظمنا لا يمكن أن يتوقع البقاء في وظيفة وحيدة مدى الحياة، كما أن العديد منا لا يرغبون في التقيد يرب عمل واحد أبد الدهر، ولو تركنا أرباب العمل يتحكمون في مصائرنا فسوف نصبح عبيدًا، وسيتخلون عنا حسب أهوائهم. لذلك يتمن علينا أن نتحكم في مصائرنا بأنفسنا اذا ما أردنا أن نتذوق ثمار الحرية، وليس العبودية.

يتضمن تحكم المرء في مصيره الخاص أربعة عناصر:

- ١. امتلاك المهارات التي تحملك مؤهلًا للتوظيف، وليس موظفًا فحسب.
 - الفصل بين حياتك العملية وحياتك الشخصية.
 - ٣. تجنب الوقوع في شرك الاعتياد.
 - ٤. بناء المونة.

كن مؤهلاً للتوظيف، وليس موظفًا فحسب

لا تهتم المؤسسات إلى حد كبير بتنمية مهارات طاقم العمل الخاص بها؛ فليس من المنطق في شيء أن تعد كل موظف للحصول على ترقية، في

حبن أن قليلاً جدًّا من الموظفين هم من يمكن ترقيتهم. على المستوى العملي، تحتاج المؤسسات من موظفيها إلى تولى مهام أكثر تخصصًا، من ذي قبل. فمع نمو المؤسسات، وتفتت سلسلة القيمة، تصبح كل مهمة أكثر تخصصًا، وتسعد بك المؤسسة حين تقوم بهذه المهارات المتخصصة، ولكن بمجرد أن تكتسبها، لا ترى حافزًا مغريًا في تعليمك حيلاً جديدة؛ ذلك أنك ان حصلت على ترقية، فستتكلف المؤسسة وقتًا ومالًا لتعليم بديلك - وهكذا فمن الأسهل بالنسبة للمؤسسات أن تدع الموظفين في مناصبهم بمهاراتهم المتخصصة.

إن التوجه نحو التخصص يستحيل منعه في معظم المجالات؛ فبداية من «آدم سميث» وصناعة المسامير، يضرب التخصص بجذوره في أعماق صناعة المعرفة والخدمات المهنية، وأطروحات الدكتوراه اليوم تركز على حزئيات دقيقة لدرجة الغموض، وصار الهنيون المحترفون يتخصصون في جزئيات صغيرة للغاية في القانون، والاستشارات، وتكنولوجيا الملومات. إن تنمية الخبرة المتعمقة أمر ضروري، ولكنه خطير من منظور امكانية الحصول على عمل، والتخصص في مجال ما يشبه إلى حد كبير تخصص الشركة في نشاط بعينه: فكلما كان الطلب عاليًا، سارت الأمور على ما يرام. على سبيل المثال، كان المبرمجون المتخصصون في لغة COBOL يجنون دخلًا جيدًا حين لم يكن هناك الكثير منهم. وحين قل الطلب عليهم وزاد العرض من الهند إلى حد كبير، أصبح مبرمجو لغة COBOL قديمي الطراز تمامًا مثل ارتداء سروال أرجواني لامع، وقميص قطنى خفيف بنى اللون، وسترة خضراء مخملية مكرمشة معًا. التخصص يمر عليه الزمن سريعًا!

كان الاعتماد على رب عملك في مسارك المهني ضروريًا منذ ١٠٠ عام مضت، ومرغوبًا فيه منذ ٥٠ عامًا، وممكنًا منذ ٢٠ عامًا، لكنه الآن أصبح مستحيلًا بالنسبة لعظم الأشخاص، وبدلًا من الاعتماد على صاحب العمل، عليك أن تعتمد على نفسك. لقد أصبحت الآن متحررًا من استبداد صاحب العمل، رغم أن السوق قد يكون أشد استبدادًا إن لم تستطع أن تروضه. «كن مؤهلًا للتوظيف»، نصيحة قولها أسهل من تطبيقها؛ فالمدن التي طالما اعتمدت على الفحم والصلب، لا تزال حتى الآن من مواطن البطالة. ولكى تصبح مؤهلًا للتوظيف عليك ببناء المهارات المناسبة ثم إيجاد جهة العمل المناسبة لهذه المهارات. والتحلي بهذه القدرة على الانتقال من وظيفة إلى أخرى يتوقف على قبول العائلة بأكملها لفكرة الانتقال، وقد لا تكون جهة العمل المناسبة موجودة في المكان الذي تعيش فيه حاليًا. وهناك نقطتان تجعلان «المهارات المناسبة» جزءًا من معادلة التأهل للتوظيف:

- التفضيلات
 - الخبرة

أولا: ركز على نقاط قوتك - وهذا أمر بديهى، وربما لهذا السبب تتفافل عنه معظم أنظمة التقييم؛ فأنظمة التقييم السنوية غالبًا ما تركز على الجوانب التي تحتاج للإصلاح والتحسين في طاقم العمل، والفكرة في ذلك هي أن تحسين هذه الجوانب سوف يجعلك موظفًا أفضل، ولكن ما من أحد حقق نجاحًا من خلال التركيز على نقاط ضعفه. لذا فلا تطلب من أى رافع أثقال أوليمبى أن ينافس في السباحة الإيقاعية؛ فقد يستمتع بممارسة هذه الرياضة، لكنه لن يحقق أي فوز بها. والواقع هو أننا جميعًا لدينا نقاط ضعف، ولكن لحسن الحظ، تعتبر الإدارة رياضة جماعية؛ وهذا هو جوهر اقتصاد المعرفة، ألا وهو خلق شبكة من المهارات شديدة التخصص التي تتعاون مع بعضها. لذلك إذا كنا ضعافًا في إدارة شديدة التخصص التي تتعاون مع بعضها. لذلك إذا كنا ضعافًا في إدارة المشروعات، أو المحاسبة، أو التحليل الإستراتيجي، فإن هناك أشخاصًا آخرين يمكنهم تأدية هذا الدور لنا. ركز على ما تجيد القيام به، واعمل مع فريق يقوم بالنيابة عنك بالجوانب التي تفتقر إلى المهارة اللازمة للقيام بها، ولا تركز على نقاط ضعفك أثناء مسارك المهني، وإلا فلن تجنى إلا الفشل.

ثانيًا: تمدنا الخبرة بنوعية المهارات التى نحتاج إليه؛ فحين نبدأ مسارنا المهنى، أو إذا ما قررنا أن نغير مهنتنا، نجد أن علينا قضاء حوالى خمسة أعـوام فى تعلم مهـارات العمل الخاصـة بمهنتنا الجديدة: الحسابات، والقانون، والهندسة، والسباكـة، والبيع – وكلها مهن تحتاج إلى احتراف بعض المهارات المهنية الأساسية. لكن هذه المهارات الفنية يمكن أن تكون عائقًا فى سبيل ترقى السلم الوظيفى؛ فبمجرد أن نحترف هذه المهارات، نجـد أننا فى حاجة إلى تعلم مهارات جديدة إن أردنا الترقى الوظيفى، على سبيل المثال، المديرون الفنيون للقرق الرياضيـة لم يعودوا لاعبين، وقليلـون جدًّا مـن النجوم الرياضيـين المهرة هم مـن يصبحون مديرين فتيين بارعين، ومعظـم المدرين الرياضيـين العظام كانوا فـي الأساس فتيين غير متميزين؛ فاللعب والإدارة مهارتان مختلفتان جذريًا.

لاعب كرة القدم يجب أن يجرى، ويعترض خصمه، ويمرر، ويسدد، ويجادل الحكم. أما المدير الفنى لفريق كرة القدم فيلوح بذراعه فى اشمئزاز وهو يقف خارج الملعب ويجادل الحكم المساعد، بالإضافة إلى أن عليه اختيار فريق جيد، ووضع التكتيكات، ومنح التوجيهات، وتحفيز الفريق، وتمرينه وتوجيهه. فإذا ما نزل المدير الفنى إلى داخل الملعب ليعترض لاعبًا من الفريق الخصم، فسوف تنفتح أبواب الجحيم، ناهيك عن أنه لن يتمكن من اعتراض اللاعب الخصم على أية حال.

قد يكون الفارق بين اللعب والإدارة واضحًا في عالم الرياضة، ولكنه دائمًا ما لا يكون كذلك في عالم الأعمال التجارية. إن أنظمة الترقى تعمل على أساس أن أفضل اللاعبين فقط هم الذين يمكن ترقيتهم للمناصب الإدارية، وعندئذ يقع هؤلاء المديرون الطموحون في الخطأ ذاته، حيث يتوقعون أن يصبحوا متفوقين بما أنهم كانوا أفضل اللاعبين بين فرق العمل. فما إن يحصلوا على الترقيات، يعملون باجتهاد أكبر وبشكل أفضل من ذي قبل. بعد ذلك، يتم فصلهم من العمل؛ لأنهم لم يقوموا بالإدارة كما ينبغي، بل كانوا يحاولون اعتراض الخصوم وإحراز الأهداف بأنفسهم بدلًا من توجيه الفريق وبنائه.

تقل أهمية المهارات الفنية والاحترافية بتقدم المسار المهني، وعلى النقيض، تزداد أهمية مهارات التواصل والمهارات السياسية. وسوف نتطرق إلى طبيعة هذه المهارات بشكل مفصل في الفصل الخاص بالإدارة. في تلك المرحلة، كل ما يُطلب منك هو ملاحظة تغير وظيفتك من لاعب إلى مدير؛ فوظيفة المدير تعنى إنجاز الأمور من خلال أشخاص آخرين، وليس من الضروري أن تكون للمدير سلطة على كل من يحتاج إلى التأثير عليهم؛ وهذا هو السبب وراء أهمية مهارات التواصل والمهارات السياسية بالنسبة للنجاح، والعديد من لاعبى الفرق العظام يحصلون على ترقيات ثم يفشلون؛ لأنهم لا يدركون كيفية الانتقال من اللعب إلى الإدارة.

الفصل ببن حياتك العملية والشخصية

منذ زمن طويل، كان وقت العمل للعمل ووقت البيت للبيت. وإذا ما حمل المرء معه حقيبة أوراق، فإن ذلك يكون على الأرجح من أجل حمل الشطائر أو لعبة الكلمات المتقاطعة وليس لحمل أوراق العمل. وما إن تغادر المكتب،

فانك تترك العمل خلفك. أما في أيامنا هذه، فإننا نشطون طوال الوقت، ونؤمن بأنه من المفترض بنا أن نكون مستعدين للعمل على مدار ٢٤ ساعة لسبعة أيام في الأسبوع. في الواقع، تلك الأيام الخوالي لم تكن ذهبية، وأيامنا هذه ليست صعبة بالقدر الذي تصوره الدعاية.

كانت تلك الأيام الماضية، التي كنا نعمل فيها من ٩ صباحًا إلى ٥ مساءً، تضع حدًّا فاصلًا بين وقت العمل ووقت الفراغ، وكانت الحياة تسير بإيقاع أهدأ. لقد كان كل شيء أكثر بطئًا، من النقبل وحتى الإعلانات. وفي قمة عصر البريد، بين الحربين العالميتين الأولى والثانية، كان من المكن أن يرسل الشخص خطائًا إلى الناحية الأخرى من المدينة في الصباح ويتلقى الرد في المساء. أما الآن، ننتظر البرد على رسائل البريد الالكتروني التي نرسلها إلى الناحية الأخبري من الكرة الأرضية خلال ساعة، بل ونتمنى أن يصل الرد خلال دقائق قليلة. لكن إذا كان ذلك العصر المنصرم عصرًا ذهبيًّا، فإنه كان بمثابة السجن للعديد من السيدات اللاتي وجدن أن مكانهن الطبيعي هو المنزل حيث يغسلن ويطهين للأسرة. ومثلما اعتمدت الزوجية على زوجها، كان الزوج يعتمد على جهة العمل. وإذا كنيت طموحًا وأردت التحرر، فإن أبواب الجحيم كانت تنفتح في وجهك - لقد كانت الحياة المؤسسية بمثابة سجن مريح لكل من بلتحق بها!

أما العالم الجديد، فقد حطم الحواجز بين البيت والعمل، التكنولوجيا تتيح لنا العمل من أي مكان، والنتيجة هي تصورنا أننا نعمل طوال الوقت، وهذا ليس صحيحًا، فالقليل من المؤشر ات تظهر أن ساعات العمل الفعلية آخذة في النقصان، وليس في الزيادة:

راقب ساعة الذروة: هل عانيت الزحام الشديد في قطار السابعة وخمس وأربعين دقيقة صياح الأحد؟

- حاول أن تعقد اجتماعًا بعد الساعة الخامسة والنصف مساء.
- تتبع حركة سير البريد الإلكتروني الخاص بك: في المعتاد، تصلك
 ٨٥٪ من رسائل البريد الإلكتروني ما بين ٨:٣٠ صباحًا و ٦ مساء من الاثنان إلى الحمعة.
- تتبع استخدام الموقع الإلكترونى الخاص بالشركة: كما هى الحال مع رسائل البريد الإلكترونى، يدخل حوالى ٨٥٪ من الزائرين ما بين ٨٠٢٠ صباحًا و ٦ مساء من الاثنين إلى الجمعة.
- لقد قل متوسط ساعات العمل من حوالى ٢٢٠٠ ساعة فى السنة عام ١٨٥٠ إلى ١٨٥٠ المحدة: وحتى فئة العمل الأكثر اجتهادًا (كبار المديرين) يزعمون أنهم يعملون بمعدل ٢٢٠٣ ساعة فى الأسبوع، وهذا المعبل تافه جدًّا مقارنة بعدد ساعات العمل المعيارى الذى حددته الثورة الصناعية.

وتوضح هذه المؤشرات أننا لا نجتمع، أو نتبادل رسائل البريد الإلكتروني، أو حتى نتواجد في المكتب لمدة ١٠٠ ساعة أسبوعيًّا. بالطبع، لو وضعت اللائحة الخاصة بوقت العمل في الاتحاد الأوربي موضع التنفيذ، وتمت مطالبة الموظفين بالعمل لمدة ٣٥ ساعة أسبوعيًّا، لوقعت كارثة؛ ففي العديد من المؤسسات يجد الموظفون أنفسهم مضطرين لقضاء ١٠٠ ساعة على الأقل أسبوعيًّا في العمل لإنجاز عمل فعلى يستغرق وقته ٣٥ ساعة، وذلك إن تجاهلت الوقت الذي تقضيه على الفيس بوك، وفي الثرثرة، وفي التسكع، وفي إعداد القهوة، وفي القيام بأعمال غير ذات فائدة، وفي الاجتماعات – من الواضح أن هذا لم يخطر ببال المشرعين الأوربيين حين القرحوا وضع لائحة وقت العمل.

وإذا كان الواقع هو أننا لا نعمل عدد ساعات عمل الأجيال السابقة نفسها، فلا يزال تصورنا هو أن ضغط العمل قد زاد إلى حد مهول. قد لا تكون التصورات حقيقية، ولكن تداعيات هذه التصورات حقيقية؛ فنحن الآن نشعر يضغط أكبر، وارهاق أكثر من ذي قبل. وقد نغادر المكتب، ولكن المكتب لا يتركنا وشأننا؛ فنحن ملتزمون بقبود البريد الالكتروني، والإنترنت، وكل الوسائل التكنولوجية الأخرى التي كان المقصود منها تحسين جودة حياتنا. لذا علينا أن نتعلم التحكم في التكنولوجيا قبل أن تتحكم فينا.

أساس تعلم التحكم في التكنولوجيا هو الحاد زر «الأغلاق»، لكن ليس بإمكاننا أن نجد زر «إغلاق» في التكنولوجيا، وحتى لو أغلقنا جهاز الحاسب أو الهاتف الخلوي، فإنه يظل مفتوحًا في رءوسنا، فنظل نفكر شاعرين بالذنب تجاه الرسائل التي تفوتنا، ومن نحتاج إلى الاتصال به، وما نحتاج إلى القيام به - فزر «الإغلاق» الوحيد يوجد في رءوسنا!

إننا لم نكتشف حتى الآن الكيفية التي نحترف بها استخدام زر «اغلاق» التكنولوحيا أو التحكم فيها. إننا ننفق المليارات في تطوير برامج الكترونية معقدة، ولكننا لا ننفق شيئًا على فهم الكيفية التي نتعايش بها مع التكنولوجيا، ناهيك عن استغلالها في زيادة إنتاجيتنا. والأساليب المبتكرة التالية ما هي إلا سلسلة من الحيل التي يستخدمها الأشخاص للتغلب على مشكلة التأقلم مع التكنولوجيا:

اهجر هذه المادة فورًا: أغلق البريد الإلكتروني والهواتف تمامًا، واتبرك رسائل مفادها أنك ستكون خارج المكتب حتى الساعة.... من الناحية النظرية، تؤتى هذه الطريقة بثمارها، أما من الناحية التطبيقية، فسيتعارض هذا الأمر مع تحيزات زملائك ورؤسائك في العمل، والذين يريدونك أن تعانى مثلهم؛ فالبقاء على اتصال بالعمل طوال الوقت هو طريقة لإظهار الالتزام تجاه الشركة.

- استعن بأسلوب الانسحاب التدريجي: خصص وقتًا كل يوم لإنجاز العمل، حتى إن قمت بهذا العمل في آخر خمس عشرة دقيقة من الليل (وهكذا تعطى لزملائك انطباعًا بأنك تعمل على مدار الساعة)، فهو يتيح لك الحصول على وقت راحة للقيام بأشياء أخرى مهمة مثل قضاء الوقت مع العائلة وتناول الطعام، ومشاهدة التلفاز.
- تعلم التفويض بشكل أفضل: استعن بأفراد فريقك، وزملائك، وطاقم السكرتارية للقيام بعملك أثناء غيابك؛ فالمدير التنفيذى الدى يجلس على الشاطئ حاملاً جهاز «البسلاك بيرى» الخاص به ليس مصابًا بجنون العظمة فحسب، وإنما يظهر عدم قدرة على التفويض وغطرسة نابعة من اعتقاده أنه الشخص الوحيد القادر على التعامل مع الأزمات اليومية الخاصة بالحياة المؤسسية.
- اعرف الأشياء المهمة: يتضمن معظم الروتين اليومى أمورًا تافهة. ومن خلال التركيل على أمر أو اثنين من الأمور التي سوف تحدث فارقًا بحق خلال الأسبوع، أو الشهر، أو العام التالي، يصير بإمكانك أن تتخلص من معظم اللفط والتشويش المؤسسي. أما الأمور غير المهمة فيمكن التعامل معها لاحقًا، أو إذا كانت ملحة مثل الموافقة على موعد الاجتماع، فيمكن تفويضها إلى أحد المساعدين.

والغرض من هذه الحيل هو إعادة السيطرة على أغلى مواردنا، ألا وهو: الوقت، وإذا استطعنا منع العمل من تلويث حياتنا الشخصية، فسوف نستعيد زمام السيطرة ونقلل التوتر الذي نشعر به في حياتنا اليومية.

تجنب الوقوع في شرك الاعتباد

لطالنا شعر أرباب العمل بالسعادة؛ لأن موظفيهم يعتمدون عليهم اعتمادًا كليًّا. فمثلما تتعلم الكلاب الوفاء للشخص الذي يطعمها، يتعلم الموظفون الولاء لصاحب العمل الذي يدفع لهم رواتيهم. وفي الماضي، كان الاعتماد على جهة العمل حتميًّا؛ فالراتب الشهري والمعاشات، والرعاية الصحية، والتعليم، والإسكان - كلها كانت أشياء تتوقف على جهة العمل.

ومن المفترض أن تحملنا زيادة الثروة أكثر استقلالًا عن رب العمل، ولكن ذلك لم يحدث؛ فأبسط السبل لضمان استمرار اعتماد العاملين على صاحب العمل هو أن يدفع لهم رواتب سخية، وهذا الأمر معتاد في شركات الخدمات المهنية، كالمصارف والمكاتب الاستشارية. على سبيل المثال، قد تقوم إحدى الشركات الاستشارية بتعيين مهندسين يبلغ راتب كل منهم ٤٠٠٠٠ جنيه إسترليني في السنة، ثم تقوم بتدريبهم لمدة شهر، بعد ذلك، تبدأ هذه الشركات في محاسبة العملاء على الأعمال التي يؤديها لهم هؤلاء المهندسون مقابل ٢٤٠٠٠٠ جنيه إسترليني في السنة. عندئذ، يصل راتب المهندس إلى ٢٠٠٠ جنيه إسترليني، وهكذا يحصلون على زيادة في الراتب قدرها ٥٠٪، مع توقع المزيد - شيء رائع! وسرعان ما تعتاد أسرة المهندس على الحياة براتب سنوى يصل إلى ٦٠٠٠٠ جنيه استرليني، وهكذا تصير العودة إلى الأيام التي كانت الأسرة فيها تدبر أمورها براتب ٤٠٠٠٠ جنيه استرليني في السنة بمثابة تضحية غير محتملة، وفجأة يجد المهندس نفسه عالقًا في دوامة، وصاحب العمل -مع الأسف - هو الذي يتحكم في هذه الدوامة؛ إذ إنه يرغب في الحصول على أقصى قدر مستطاع من العمل من كل شخص عامل لديه.

باستطاعة الموظف الذي يحصل على راتب سخي أن يترك صاحب عمل ليعمل لدى آخر ، لكن على أرض الواقع، لا سحث الموظفون عن دوامة أبطأ براتب أقل، بل إنهم دائمًا ما يبحثون عن دوامة أسرع براتب أكبر. ان هذا هو ما يطلق عليه شرك الاعتباد: أي أن يسهل علينا التكيف على زيادة الدخل، بينما يصعب علينا التكيف على نقصه.

وهناك طريقتان للهروب من فخ الاعتباد هذا: تتمثل إحداهما في جمع الكثير من المال بسرعة كبيرة، بحيث تتمكن من الاستقلال عن صاحب العمل، وحينتُذ، يمكنك أن تختار ما تريد القيام به؛ وهذا هو حلم الكثير من العاملين في قطاع الخدمات المالية، فمثل هؤلاء يظلون عبيدًا لأصحاب أعمالهم لحوالي ١٥ عامًا، ثم يتقاعدون ليحققوا أحلام يقظتهم التي ظلوا يحلمون بها طويلًا. وهذه النظرية لا تنجح سوى مع قليل من الأشخاص، ولكن بالنسبة للغالبية العظمى ما هي إلا أضغاث أحلام لا تنجح لأسباب ثلاثة:

- (أ) يتسم النجاح بالمراوغة: حيث يحصل الفائزون فاحشو الثراء على كل الاهتمام، بينما يتم تجاهل الخاسرين الذين يفوقون الفائزين عددًا تمامًا.
- (ب) يرتفع سقف التوقعات بسرعة تفوق الواقع، وحتى اللاعبون الناجحون يجدون أنه كلما زادت دخولهم، زادت احتياجاتهم؛ فلم يعبد هدف المال هو توفيير الحاجات الأساسية، بل هبو سبيل للتميز وإثبات أنك أكثر جدارة من أندادك، مما يعني أنك في حاجة إلى الحصول على راتب أكبر مما يحصل عليه أندادك. وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص، يتطلب النجاح الدوران بسرعة أكبر من أي شخص آخر في ساقية العمل، وهو ما يحبذه الأشخاص الذين يستمتعون بالجرى بسرعة كبيرة حول هذه الساقية. `

- (ج) إن النجاح ما هو إلا وعاء فارغ. هناك تدريب سبط دائمًا ما أقوم به مع طاقم العمل الخاص بي، وهو أن أسألهم عما سيقومون به اذا ما فازوا بجائزة اليانصيب الكبرى. اطرح على نفسك هذا السؤال. واليك بعضًا من الاحابات المتادة:
 - الذهاب في عطلة.
 - تسديد الرهن العقاري.
 - الذهاب في عطلة مرة أخرى.
 - شراء سيارة كبيرة،
 - الذهاب في عطلة للمرة الثالثة.
 - شراء سيارة أخرى.
 - ثم ماذا بعد...؟.

ينتهى بعض الأشخاص إلى إدراك حقيقة أنهم سوف يعودون إلى العمل مرة أخرى - بطبيعة الحال، سيكون عملًا مختلفًا ولكنه عمل على أية حال، وعند هذه النقطة فقط، يكتشف الأشخاص الطريقة البديلة للهروب من شرك الاعتياد، وبدلًا من جمع ملايين لا تحصى من الدولارات، اكتشف ما تريد القيام به حقًّا. فإذا كان العمل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، هو ما يبقيك متحفزًا طيلة الوقت، فلا بأس في هذا، وإذا كان العمل الاحتماعي هو الشيء الذي يناسبك، فقم به،

في السنوات التي سبقت أزمة الائتمان، كانت قيمة الشخص ترتكز على صافى ثروته؛ فالأكثر ثراء أفضل ممن سواهم، والمهن الاجتماعية، كالتدريس، كان يُنظر لها أنها ملاذ الخاسرين، وجملة «إذا كنت فاشلًا، فقم بالتدريس، تلخص الموقف من التدريس، ولكن هذا الأمر يتغير الآن. في الملكة المتحدة، أصبحت جمعية «تيتش فيرست» الخيرية التعليمية أحد أكبر ١٠ وكلاء توظيف الخريجين، وهي توظف أفضل خريجي الجامعات كجامعة «أوكسفورد» و«كمبريدج». وتقوم «تيتش فيرست» بوضع المدرسين فى أكثر مدارس المناطق الحضرية الفقيرة صعوبة؛ حيث يكون ضغط العمل والتوتر – فى أقل مستوى لهما – مهولين كما فى الشركات الاستشارية، والقانونية، والحسابات، والمصرفية. الآن، لم يعد النجاح الشخصى ومقدار الإنجاز يتمحور فقط حول صافى الثروة، بل يمكن أن يرتكز كذلك على الخبرة والقيمة.

حين ندرك أن لدينا خيارات تتعلق بطبيعة النجاح، وحين نمارس تلك الخيارات، يمكننا أن نعيد اكتشاف الحرية.

بناء المرونة

الكلمة الإنجليزية «Career» هي اسم وفعل في الوقت ذاته؛ فهي تترجم كاسم إلى «مسار مهني» وكفعل إلى «ينطلق» عبر الحياة. في الماضي استخدمت الكلمة كاسم لتصف تسلق الأشخاص عمود الترقيات الزلق في إحدى الشركات، قبل أن يتقاعدوا نهائيًا بعد الحصول على مكافأة نهاية خدمة تتمثل في ساعة حائط ذات حامل مزدوج، لكن بالنسبة لكثير من الأشخاص، باتت الكلمة تستخدم كفعل، حيث تشير إلى الانطلاق العشوائي للخبرة من شركة لأخرى، وفي بعض الأحيان تكون الحركة اختيارية، وفي أغلب الأحيان تكون إجبارية.

إن متوسط شغل الوظائف في كل شركة آخذ في الهبوط؛ ففي الملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، يبلغ متوسط شغل الوظائف ٧,٧ و ٧,٧ عام على التوالى. وفي بعض الكيانات الاقتصادية الأكثر تقليدية والمجتمعات التي تتمتع بحماية وظيفية أكبر، يتراوح متوسط شغل الوظائف ما بين ١١ ــ ١٣ سنة (اليابان، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا). وهذا المتوسط يخفى وراءه اضطرابًا عظيمًا؛ فالموظفون المستحدثون والشباب هم الأكثر ميلًا إلى التنقل، وتوضح البيانات الصادرة عن المعهد القانوني للأفراد

والتنمية أن ٨٠٪ من دوران العمالة يتركز بين الموظفين الذين عملوا في شركاتهم لمدة لا تتعدى خمس سنوات.

في عالم الواقع، تبدو هذه البيانات منطقية؛ فحين بغادر الخريجون الجامعة غالبًا ما لا يكونون مدركين ما يريدونه، رغم القصص الجذابة التي بلفقونها في مقابلات التوظيف، كما أنهم لا يعلمون حقًّا ما الذي يفترض أن يتوقعوه في الأنواع المختلفة من المؤسسات، وحين لا تعرف ماذا تريد أو ماذا ستحصل عليه، سوف تندهش - بالتأكيد- مما ستجده. بعض الأشخاص يكونون سعيدى الحظ ويجدون مفاجآت سارة، أما الآخرون فيقررون البحث عن وظيفة أخرى.

بعد التنقل من وظيفة إلى أخرى في السنوات الأولى من السار المهني أمرًا مقبولاً بين شريحة كبيرة من الأشخاص. وقد أصبحت الفرصة متاحة للجميع الآن للمب هذه اللعبة المهنية بالغة الهزلية، والتي تسمى: ماجستير إدارة الأعمال؛ فماجستير إدارة الأعمال هذا يمنحك معرفة محدودة وفرصة غير محدودة لإعادة هيكلة مسارك المهنى. ويعد ماجستير إدارة الأعمال بمثابة خدمة تعارف باهظة الثمن بين الطلاب وأرباب الأعمال. لقد حدثت النقلة الكبيرة على يد أشخاص في بدايات مساراتهم المهنية. وتعد عملية التنقل بين الوظائف لسنوات قليلة مفيدة، لسببين:

التنقيل من وظيفة إلى أخرى يساعد الأشخاص على اكتشاف المجال الذي يمكنهم أن يحققوا فيه أقصى نجاح؛ فهم لا يعتمدون على أول شركة يعملون فيها عند تخرجهم في الجامعة، والمرء يتفوق فقط فيما يستمتع بالقيام به. فإذا لم تستمتع بعملك، فلن ترغب في وضع كل هذا المجهود الإضافي الاختياري الذي تتعلم منه، والذي يميزك عـن الآخريـن، ولن تمتلك القدرة على الاحتمال التي تمكنك من البقاء في ماراثون المسار المهني،

يعمل التنقل بين الوظائف على تنمية المرونة. إن الفشل تمامًا في وظيفة ثم الحصول على وظيفة أخرى يخلصك من الخوف، ويبنى ثقتك بنفسك. وعلى النقيض، فالموظفون الذين يقضون مدة الخدمة المعيارية، التى تبلغ ٢٠ عامًا، في شركة واحدة يكونون بالغى الهشاشة. في إذا ما تم التخلى عنهم فجأة، وهم في منتصف الأربعينيات ولم يجربوا إلا صاحب عمل واحدًا، فسوف يتحطمون. إنهم يفتقرون إلى الخبرة والقدرة على تغيير وظائفهم بسهولة، بالإضافة إلى أن هويتهم الشخصية قد ذابت في هوية الشركة التي يعملون بها.

الخلاصة

لقد أصيب الموظفون – فى ظل ثورة الإدارة – باللعنة الإغريقية القديمة المنطقة فى العبارة التالية: «ليت كل أمنياتك تتحقق»؛ فقد تمنى الموظفون التخلص من عبء الامنثال الذى يفرضه صاحب العمل الذى يتصرف بأبوية – وقد تحققت لهم هذه الأمنية. والآن، بعد أن حصلنا على حريتنا، فإننا نخوض رحلة استكشاف المسئولية، والقلق، والتوتر التى تصاحبها. لذلك يجب أن نعتمد على أنفسنا، وليس على صاحب العمل، وأن نصبح مؤهلين للتوظيف، من أجل إدارة مسارنا المهنى والإعداد لحياتنا بعد التقاعد.

فى الوقت ذاته الذى تنفسنا فيه نسيم الحرية، اكتشفنا التكنولوجيا. وقد كان من المفترض أن تحررنا، لكنها سجنتنا فى عالم لا مفر فيه من العمل في عقولنا على الأقل – وسنظل عبيدًا للحرية والتكنولوجيا حتى نتعلم التأقلم مع هذا العالم الجديد. إن سعادتنا وشقاءنا بأيدينا؛ فنحن نملك الأدوات والقدرة على الاختيار.

المديرون: السلطة وإنجاز الأعمال

دائمًا ما تُعتبر العلاقة بين الإدارة والقيادة أشبه بعلاقة الفقراء بأقاربهم الأغنياء؛ فالقادة يحظون بكل المجد، بينما يؤدى المديرون العمل لتحقيق الحلم العظيم على أرض الواقع.

من الوهلة الأولى، يبدو المديرون هم الضحايا الرئيسيين للثورة؛ فقد تمت إعادة هيكلتهم وعرقاتهم وتقويض سلطاتهم، وحلت مخاوف الحاضر محل ثوابت الماضى، وفي معظم الحالات، صارت مهمة المدير أصعب كثيرًا:

- هناك عدد أقل من المديرين الذين يبقون بعد أن عصف تخفيض
 التكاليف وإعادة الهيكلة بجميع مستويات الإدارة.
- لقد صار العمل أكثر تعقيدًا، ولم يعد المديرون يعيشون في ظل هيكل
 إدارى مريح، بل صار يتعين عليهم العمل عبر أقسام المؤسسة ومع
 أشخاص لا يخضعون لسلطتهم.
- يجب على المديرين العمل لساعات أطول مما سبق؛ لأن عددهم
 صار أقل والطلبات صارت أكثر، وبينما يحصل العاملون على مقابل
 لساعات العمل الإضافية، لا يحصل المديرون على شيء من هذا.

لم تعبد الأدارة وظيفة تستمر مدى الحياة بطريقية نمطية وتنتهي بمعاشى متغير يحصل المدير عليه كهدية تقاعد، بـل صار الغموض والضغط أمرين معتادين.

اذا ألقيت نظرة مرة أخرى، فستحد أن الأخسار السبئة هي أخبار سارة للمديريين؛ فقيد صار فين الإدارة الجيدة أكثر أهمية مين ذي قبل. لنلق نظرة مختلفة تمامًا على الثورة كي نرى كيف يمكن أن يكون المديرون أكبر المستفيدين من الثورة:

- يعنبي وجود عبدد أقل من المديريين أن المؤسسة لديها هيكل اداري مثالى، ومن ثم يمثل كل مدير مزيدًا من الأهمية بالنسبة لنجاح المؤسسة.
- يعني مزيد من العمل المعقد أن المديرين الذين يتواجدون دومًا في المؤسسة - صاروا أكثر ضرورة لجعل العمل المعقد يؤتى ثماره.
- بينما يصير سوق العمل أكثر تغيرًا، تصير المؤسسات أكثر حرصًا على عدم فقد المديرين الجيدين.

تسفير جميع الثورات عن فائزين وخاسرين، وليست الثورة الإدارية استثناءً من القاعدة. وبالنسبة للمديرين، تعد هذه الثورة انتقالًا إلى الجودة؛ حيث بتم الاستغناء عن المديرين ضعاف المستوى، بينما بستحيل الاستغناء عن المديرين الجيدين.

ومن أجل فهم إلى أي مدى تغيرت مهنة الإدارة، سنراجع التاريخ القصير والمنقح للإدارة، لكن في هذه المرة، سنستعرض التاريخ من زاوية مختلفة: طبيعة المهارات الإدارية، وبذلك سنجد أن المديرين يحتاجون الآن إلى مجموعة جديدة من المهارات ليست موجودة بيساطة

في المطبوعات الحالية للإدارة. وكما هي الحال دومًا، فإن الممارسة تتفوق على النظرية. وينقسم تاريخ الإدارة إلى ثلاثة أجزاء:

- حركة التنوير والإدارة الرشيدة: مهارات حاصل الذكاء،
- القرن العشرون: صعود الحركة الإنسانية ومهارات الـذكاء العاطف
- القرن الحادي والعشرون: العودة إلى المستقبل وارتضاع مهارات الذكاء السياسي.

إن أساس ثورة المديرين يتمثل في الحاجة إلى اكتساب مجموعة جديدة من المهارات بأكملها، ونحن إننا بحاجة بالفعل إلى مهارات حاصل الذكاء ومهارات الذكاء العاطفي، لكن الطبيعة المتغيرة لمكان العمل تعنى الآن أن المهارات السياسية صارت ضرورة. وليس المقصود بهذا المهارات التي تعين المرء على إدارة حياته المهنية بنجاح، رغم أن هذه المهارات أيضًا مفيدة، بل المقصود بالمهارات السياسية هنا معرفة كيف تسير الأمور في عالم تفوق فيه مستوليات المديرين نطاق السلطة المنوحة لهم.

حركة التنوير والثورة الصناعية: صعود الإدارة الرشيدة

جلبت حركة التنوير معها الإيمان بتحقيق التقدم من خلال المنطق والتحليل العقلاني. ومن علم الفيزياء حتى علم الاقتصاد تحت قيادة «نيوتن» و «آدم سميث»، امتدت رحلة للبحث عن القوانين الكونية التي تكمن وراء كل شيء في هذا الكون. وحين انزوت حركة التنوير لتفسح الطريق للثورة الصناعية، لم نندهش أن نجد أن طريقة التفكير نفسها

تم تطبيقها على علم الإدارة الصناعية الحديث وقتها. لقد تم تمحيد الإدارة الرشيدة على أيدى «فردريك تايلور» الذي قام بنشر كتاب بعنوان Scientific Management في عام ١٩١١م. لقد كان يؤمن بالملاحظة والقياس، اللذين أديا إلى بعض الأفكار الثورية. على سبيل المثال، لأحظ «تايلور» أن فترات الاستراحة لا تعوق الإنتاجية، بل تعززها، بمعنى أن ١٠ دقائق استراحة قد تسفر عن ٥٠ دقيقة من الجهد الرائع، في حين أن العمل المتواصل يؤدي إلى نتائج سيئة. لم يكن «تايلور» مهتمًّا بمصلحة العاملين، بل كان يحاول زيادة الإنتاجية لأقصى حد. وقد كانت أفكاره ثورية؛ لأنه فيما سبق كانت الإدارة عبارة عن مهارة حرفية مبنية على الحكم السليم والقواعد المتفق عليها. ورغم أن طريقته كانت حديثة، فإن أسلوبه لم يكن حديثًا؛ حيث كان لا يزال مؤمنًا بمستوى عال من السيطرة والمراقبة، وكانت ثقته قليلة في العاملين. وفيما يلي لحة عن أسلويه:

يمكن ضمان وتيرة عمل أسرع من خلال فرض معايير طرق العمل وفرض تبنى أفضل التطبيقات وأفضل ظروف للعمل، وفرض التعاون. إن مهمة فرض تبنى المعابير وفرض هذا التعاون أمر متروك للإدارة وحدها.

كان هذا مثالًا موجزًا على خلاصة فكره، فلم يكن العاملون سوى وحدات إنتاج بمكن الاستغناء عنهم، ولم يكن بمكن الاستغناء عن الماكينات بقدر ما يمكن الاستغناء عن العاملين؛ فالمديرون يديرون والعاملون يعملون، بمعنى أن المدير هو العقل والعامل هو البد،

ليسى من المستغرب أن يصير لمصطلح الإدارة الرشيدة وقع سلبي؛ حيث إنه صار مرتبط ببيئة العمل التي تتسم بالصعوبة أو الخطورة والصر اعبات الدائرة بيين الاتحبادات العمالية والإدارة، حيث ترغب

الإدارة دومًا في زيادة معدلات العمل، بينما ترغيب الاتحادات العمالية في حماية مصالح أعضائها. ورغم تخلى الغرب عن اتباع منهج الإدارة الرشيدة، فإن اليابانيين أعادوا ابتكارها حتى عادت بنتائج كارثية، ويعود فضل إعادة التكار الأدارة الرشيدة على أيدى البابانييين إلى «أدوارد ديمنج»، أمريكي الجنسية. لقد ظل «ديمنج» محل تجاهل في بالاده حتى قرب نهاية حياته، ولكن بحلول هذا الوقت كأن الضرر قد وقع.

إن «ديمنج» هو رائد حركة الجودة، وبكل بساطة، كان «تايلور» يعمل على الكم، بينما كان «ديمنج» يعمل على الكيف. كان «ديمنج» شديد التركيز على تحليل الجودة وفهمها مثلما كان «تايلور». وقد كان البحث عن الجودة يعنى تكلفة مرتفعة وإعادة العمل، لكن تصميم الجودة وبناءها من البداية يؤديان إلى تكاليف أقل وأرباح أكثر. إن فكرة ارتباط الحودة العالية والتكاليف المنخفضة يدًا بيد كانت في حد ذاتها مفهومًا ثوريًّا. وفي عام ١٩٦٠م، منحت الحكومة اليابانية «ديمنج» وسام الكنز المقدس تقديرًا لأعماله، رغم أنه كان غير معروف في أمريكا في ذلك الوقت، حيث كان الاقتصاد مزدهرًا والطلب لا ينتهي، ومن ثم لم تكن هناك حاجة إلى أفكار «ديمنج» في الغرب. لكن يحلول ثمانينيات القرن العشرين، اختفت هذه الحالة من الرضاحين صارت الهجمة الصناعية اليابانية واضحة. الآن، صارت الجودة هاجسًا، على اختلاف أشكاله، بين معظم مجالات التصنيع.

كان «ديمنـج»، مثل «تايلور»، مهووسًا بالملاحظة والإحصاءات، ومن هذا المنطلق كان من أبناء حركة التنوير المؤمنين بالإدارة الرشيدة. ومع ذلك، أدرك أن العاملين بلعبون دورًا مهمًّا في ضمان الجودة.

وقد بقى إرث «ديمنج»، و«تايلور» وإرث الإدارة الرشيدة معنا إلى اليوم، وتدين المجالات التي تتسم بعمليات مكثفة - بداية من السيارات ومصانع الكيماويات ومطاعم «البورجر» ومراكز الاتصالات بإنتاجياتها وجودتها إلى موروث «تايلور» و«ديمنج». وباعتبارنا مستهلكين، فنحن نستفيد كثيرًا من التحسينات التى تطرأ على التكاليف والجودة.

في عالم الإدارة الرشيدة، تتمثل كل المؤهلات المطلوبة من المدير في الملاحظة والقياس والتحليل والاعتماد على التعليمات الواضحة. وتتمثل هذه المؤهلات، بصفة عامة، في المهارات الفكرية، وحاصل الذكاء الجيد هو مفتاح نجاح الإدارة. وحتى هذا اليوم يظل هذا الافتراض قويًّا، ولا يز ال الالتحاق بكليات إدارة الأعمال يعتمد بقوة على اختبار القبول لكليات إدارة الأعمال، وهو شكل من أشكال اختبارات الذكاء. ويلتحق الأشخاص الأذكياء والنابغون حقًّا بجامعة «هارفارد»، أما الأشخاص الأقل ذكاء فيلتحقون بقسم التعليم عن بعد للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة مغمورة غير ذائعة الصيت. ويبلغ متوسط درجة اختبار القبول لكليات إدارة الأعمال بجامعة «هارفارد ووارتون وستانفورد وسلون القبول لكليات إدارة الأعمال بجامعة «هارفارد ووارتون وستانفورد وسلون كيل، من المتقدمين الذين هم بالفعل أكثر الأشخاص ذكاءً على مستوى جيلهم. وهناك افتراض قوى للغاية بأن قادة المستقبل سيكونون أشخاصًا أذكياء وعملين ويفتقدون إلى العاطفة، وكما سنرى فإن هذا افتراض خطير في حد ذاته.

القرن العشرون وصعود الحركة الإنسانية

توقف البشر رويدًا عن أن يكونوا مجرد وحدات للإنتاج والاستهلاك؛ جيث تلقى البشر مستوى أفضل من التعليم، وهو ما يعنى أن باستطاعتهم أن يقوموا بالمزيد، ولكنهم يتوقعون المزيد أيضًا في المقابل. كما بدأت تتعدد أمامهم الخيارات بشأن أماكن العمل، حيث اختفي سريعًا زمن الشركة الوحيدة الموجودة في المدينة، وأتاح التأمين الاجتماعي خيارًا أمام الناس الذين لا يستطيعون العمل أو لا يرغبون فيه، وبدأ المديرون يكتشفون أن العاملين لديهم آمال ومخاوف مثلهم تمامًا، بعيارة أخرى، لقد اكتشفنا أن العاملين بشر ، وكان لهذا تداعيات كارثية بالنسبة للإدارة!

في الوقت نفسه الذي كان يعمل فيه «تايلور» على كتابه Scientific Management، كان «فرويد» وتلميذه «يونج» يشقان طريقهما في محاولة فهم النفس البشرية، وقد نختلف بشأن مدى نجاحهما في هذا. ولم يكن عالم الأعمال على استعداد للتعامل مع الأحلام واللاوعي والرغبات الجنسية المكبوتة؛ فقد كانت هناك صعوبات كثيرة تعترض طريق أي كتاب متوازن، ولم تكن هناك حاجة للخوض في عالم التحليل النفسي. وحتى في تلك الفترات المبكرة، كان هناك عدد قليل من الرواد الذين شرعوا في إدراك أن مكان العمل أكثر من مجرد كيان اقتصادي، يل كيان اجتماعي أيضًا. وفي وقت مبكر من عام ١٩٢٠م، كان «إيه. إل. ثورنديك» يستخدم مصطلح «الذكاء الاجتماعي» ليصف فن التعامل مع الآخرين.

وقد أدرك المديرون بالتدريج أن هناك أشياء كثيرة تندرج تحت الإدارة أكثر من مجرد السيطرة والمراقبة؛ فمن أجل إخراج أفضل ما في العاملين، يجب أن تتعامل معهم كبشر، وقد كان المديرون يتعلمون فنون التأثير والإفناع، كما صارت أماكن العمل الفعالة تعتمد على الالتزام أكثر من اعتمادها على الإذعان. إن اكتساب التزام الموظفين أمر شاق، ولكنه استثمار بدر أرباحًا عظيمة.

بدأت نظرية الإدارة تواكب الواقع الجديد الذي أشار إليه «ثورنديك»، وبعد مرور ٧٥ عامًا من نشر «ثورنديك» لأعماله، نشر «دانيل جولمان» كتابًا بعنوان «النكاء العاطفي». لذلك إذا كان «تايلور» هو رائد الإدارة الرشيدة، فإن «جولمان» هو رائد الإدارة بالذكاء العاطفي.

لقد أكد «جولمان» على ما يعرفه الكثير من المديرين المتمرسين بالفعل، ألا وهو أن الإدارة الرشيدة لا تكفى لتحقيق النجاح؛ فالمديرون الناجعون بحاجة إلى مستوى جيد من الذكاء العاطفى ومستوى جيد من حاصل الذكاء على حد سواء، وقد أدى ذلك إلى ارتفاع مقياس الأداء بالنسبة للمديرين. إن جوهر عالم «دانيل جولمان» في معزل عن عالم «تايلور» المنطقى، فقد تحدث «جولمان» عن أربعة محاور أساسية هي: الوعى بالذات، وإدارة الذات، والوعى الاجتماعي، وإدارة العلاقات – وهذه المؤهلات يصعب تعريفها أو قياسها أو تعلمها رغم الجهد المبذول في محال الذكاء العاطفي على مدار العقد الأخير.

القرن الحادى والعشرون: العودة إلى المستقبل

إذا كانت الإدارة الجيدة مرتبطة بالتحلى بمستوى عال من حاصل الذكاء ومستوى عال من الذكاء العاطفى، إذن هناك خطًا ما. انظر حولك داخل مؤسستك، فريما تجد أشخاصًا يتمتعون بالذكاء والدماثة، ومع ذلك تجدهم فى الكواليس الخلفية للمؤسسة، وفى الوقت ذاته، يبدو أن أشخاصًا لا يتحلون بالدماثة أو الذكاء يتولون المناصب القيادية فى الشركة، مستغلين الأشخاص الأذكياء والدمثين وكأنهم درجات سلم نحو بوابة المجد. إذن، من الواضح أن هناك شيئًا مفقودًا، فلا يكفى أن تتمتع بمستوى عال من حاصل الذكاء ومستوى عال من الذكاء العاطفى من أجل أن تحققً النجاح.

هذا «الشيء المفقود» بدعى السلطة.

بحتياج المديرون الأكفاء إلى الذكاء العام والبذكاء العاطفي والذكاء السياسين؛ فقد صارت مهارات السلطة أكثر أهمية نظرًا لتغير طبيعة عمل المديرين، وأصبح من الطبيعي للمديرين أن يجدوا أن مسئولياتهم تفوق سلطتهم. في الماضي، كان فن الإدارة يعنى إنجاز المهام من خلال الآخرين، الذين يخضعون لسلطة هـؤلاء المديرين. أما الآن، فيتعين على المديرين إنجاز المهام من خلال أشخاص آخرين لا يخضعون لسلطتهم؛ حيث إن الافتقار إلى السيطرة يغير كل شيء. الآن أصبح من الضروري وجود مهارات جديدة من أجل إنجاز العمل حين تفتقر إلى السلطة الرسمية، وهذه المهارات تشتمل على:

- بناء شبكات تعتمد على الثقة والنفوذ.
- عقد التحالفات من أجل إنجاز العمل.
 - التعامل مع الصراعات.
- وضع جدول أعمال المؤسسة للوفاء باحتياجاتك.
- التعامل مع الصراعات والاعتراضات داخل الشركة،
 - السبطرة على الليس والغموض.
 - إيجاد المهام والمشروعات المناسبة للعمل عليها.
- اكتشاف القوانين الفعلية للصمود والنجاح في شركتك.

هدده مهام مألوفة بالنسبة للمديرين الذين يجدون أنفسهم يتنازعون من أجل إنجاز الأعمال، وهذه المهارات لا تندرج تحت مهارات حاصل النكاء أو مهارات النكاء العاطفي، كما أنها مهارات غير متواجدة في برامج التدريب، ولا يتم تقييمها في تقارير الأداء السنوية، ومع ذلك فهي مهارات تفصل المديرين ذوى المستوى العالى من الأداء عن هؤلاء المديرين الذين يؤدون العمل وحسب.

فى الكثير من المؤسسات، لم تظهر مهارات الذكاء السياسى على شاشة رادار أقسام الموارد البشرية؛ لأن قسم الموارد البشرية لم يكن يبحث فى الاتجاء الصحيح. وفى أى مكان آخر، فإن فكرة الكفاءة السياسية برمتها تعتبر فكرة حقيرة نوعًا ما وسيئة السمعة، حيث يُنظر إليها كأسلوب وصولى يتقدم به المرء من خلال طعن الزملاء والرئيس فى الظهر.

لم تعد مهارات الذكاء السياسى تُعنَى بالتنمية الشخصية مثل حاصل الذكاء والذكاء العاطفى، بل هى معنية بأن تصير أكثر كفاءة داخل الشركة. وحين تخفض الشركات من عمالتها وتعيد هيكلة أقسامها وتصير أكثر اعتمادًا على هيكل المصفوفة الإدارى وأكثر تعقيدًا وتفريفًا للهيكل المؤسسى، تزيد أهمية مهارات الذكاء السياسى، وفي مؤسسة تقليدية تعتمد على السيطرة والمراقبة، من السهولة بمكان معرفة أين تكمن السلطة وما يدفع إلى إنجاز العمل: فقط سل صاحب العمل. أما داخل المصفوفة المعقدة، فلا يمكن أن يعتمد المديرون على رؤسائهم من أجل اتخاذ القرارات، كما يتعين على المديرين بناء مصادر سلطتهم، ومصادر السلطة هذه عبارة عن شبكة تأثيرات وتحالفات من أجل المصالح المشتركة التى تنجز العمل حقًا – والسلطة غير الرسمية هى الماسي من مجموعة أدوات المديرين.

مـن الواضح أن الذكاء السياسي لم يظهـر فجأة، فقد كانت المهارات السياسيـة مهمـة دومًا، علـي قدر أهمية مهـارات الذكاء العـام والذكاء العاطفي. ويُعد كتاب ميكافيللي، بعنوان الأمير - الذي نُشر عام ١٥٢٢م شاهـدًا على الأهمية الدائمة للمهـارات السياسية. لكن حتى وقت قريب،

يقيت المهارات السياسية في مبدان السياسة؛ لأنها مهارات مهمة للساسة والمستولين المنتخبين الآخرين، ولم تكن تلك المهارات ذات أهمية في مكان العمل. أن وصف المدير بكلمة «سياسي» لا تز أل تعد أهانة، وليست مجاملة للمديرين. إن المهارات السياسية مهارات قديمة، لكنها مستحدثة على مكان العمل.

تنمية مهارات حاصل الذكاء والذكاء العاطفي والذكاء السياسي: موجة من التغيير في التنمية الإدارية

تفترض الكثير من الشركات بشكل ضمني أنك إما تتمتع بحاصل ذكاء وذكاء عاطفي وذكاء سياسي أو لا تتمتع بهم على الإطلاق. وتجرى المؤسسات بكل سعادة اختبارات لحاصل الذكاء، ولكنها لا تقترح زيادة حاصل الذكاء لديك. فإذا كنت تتمتع بحاصل ذكاء مرتفع، فسوف تحصل على الوظيفة، لكن إذا لم تكن تتمتع بمستوى عال من حاصل الذكاء، فلتصحبك السلامة! وهذا يجعل فكرة حاصل الذكاء والذكاء العاطفي والذكاء السياسي فكرة خطيرة للغاية؛ حيث إنها تفترض أن المديرين الأكفاء بكونون كذلك بالفطرة، وليس بالتدريب. وتمتلك إنجلترا، مثل معظم دول العالم، خبرة قوامها ألف عام تؤكد على أن القادة يكونون قادة بالفطرة وليس بالتدريب، وهو ما يطلقون عليه الأرستقراطية والملكية، وهذا يعنى أننا رضخنا لحكم القتلة واللصوص والمجانين والعجزة (إلى جانب الأبطال غريبي الأطوار أو العباقرة) لمدة ١٠٠٠ عام. ولن يكون المستولون المنتخبون أفضل، ولكن العودة إلى عالم يكون فيه المديرون والقادة مولودين بالفطرة وليسوا مدربين ليس بافتراض جذاب، ما لم تكن منتميًا للطبقة الارستقراطية.

والأنباء السارة للمديرين هى أن حاصل الذكاء والذكاء العاطفى والذكاء السياسى ليست سمات فطرية، فإما أننا نتمتع بها أو نفتقر إليها، بل هى عبارة عن مجموعة من المهارات المنعزلة التى يمكننا تعلمها، وهى مهارات أشبه بممارسة لعبة رياضية أو العزف على آلة موسيقية: ربما لن نصير نجومًا عالمين قط، لكن من خلال الممارسة والتدريب يمكن أن نصير أكثر كفاءة.

وحاصل الذكاء في مجال العمل التجاري مختلف عن حاصل الذكاء الأكاديمي. فلا يصلح الأساتذة الجامعيون لأن يكونوا قادة أعمال عظماء؛ إذ يصعب على معظمهم إدارة أقسامهم وحدها. ويشتمل حاصل الذكاء في محال العمل التحاري على أشياء مثل ما يلي:

- اتخاذ القرارات.
 - · حل الشكلات.
- إدارة الميزانيات.
- التفكير الاستراتيجي.
 - تنظيم المشروعات.
- واعداد الجداول المتدة والعروض التقديمية.
 - استعراض الوثائق.
 - تحليل البيانات،

فى بعض الشركات، يُطلق على هذا «الحكم السليم على العمل التجارى»، وهذا يشير ضمنًا إلى أنك إما تمتلك هذه المهارات أو لا تمتلكها. وهذه وجهة نظر مهلكة لا تساعد العمل التجارى ولا القادة، ففى الواقع يمكن تعلم هذه المهارات، وفي هذا الصدد يساعدك التدريب التقني، ولكنه ليس كل شيء. على سبيل المثال، يساعدك التدريب التقني على إعداد الجداول

المتدة، ولكن فهم هذه الجداول من وجهة نظر الأدارة لا يتعلق بمهارات تكنولوحيا المعلومات أو المهارات الرياضية، ويعنى فهم الجداول المتدة اختيار الافتراضات ومعرفة العمل التحاري ومعرفة الشخص الذي يقوم يتقديم الحدول المتد؛ لأن بعض الأشخاص أكثر ثقة من الآخرين.

وتكمن الخيرة في قلب حاصل الذكاء الأداري، وليس النبوغ الأكاديمي. وهذا يبدو عذرًا للإبقاء على الشباب في مراتب وظيفية أقل، ولكن الأمر ليس كذلك. في الواقع، يمكن اكتساب الخبرة بسرعة فائقة، ويمكن الإسراء من الصعود إلى القمة من خلال التعلم من التجارب المتراكمة للآخرين في الشركة نفسها أو في مناصب مشابهة، وهذا لا يتعلق بالمتقدات التقليدية التي تدرس في كليات إدارة الأعمال أو النظريات التعليمية، بل الأمر مرتبط بتعلم ما يفيدك على أرض الواقع وفي سياق العمل الخاص بك،

وعادة ما يعد الحسم بمثابة سمة فطرية في المديرين الأكفاء؛ فنعض، الأشخاص يتسمون بالحسم وبعضهم يتسمون بالتردد، ونوع ثالث يظن أنه حاسم، لكنه يغير رأيه دومًا. وحتى سمة كالحسم يمكن تعلمها من التجارب السابقة؛ فحين تشاهد فيلمًا ما خمس مرات، ستعرف ماذا سيحدث بعد ذلك، ويمجرد أن ترى خمس أزمات أو خمسة أشخاص كان أداؤهم دون المستوى أو خمس مشكلات سياسية يواجهها القسم نفسه، فسوف تدرك نمط العمل. ولا يعد الحسم سمة فطرية، بل هو بمثابة نمط يمكن إدراكه. إن تعلم الحسم هو مسألة تعلم أنماط؛ فشركات إدارة الأزمات تجيد إدارة الأزمات ليس لأنها تتمتع بموهبة الإدارة بالفطرة؛ ولكن لأنها تعلمت من التجارب السابقة وأدركت النمط.

هناك عباقرة يتمتعون بمستوى عال من حاصل الذكاء ويكونون مديرين أكفاء، وعلى الجانب الآخر هناك أشخاص يمتلكون حاصل ذكاء متوسط ولكنهم يجيدون العمل تمامًا، وللأسف، لا يجب على الشركات والمديرين افتراض أن حاصل الذكاء الإدارى هو حق مكتسب بالفطرة، حيث يمكننا بناء حاصل ذكاء على مستوى الأفراد والمؤسسات من خلال التنظيم ومشاركة التجارب والممارسات الناجحة في العمل.

ويسير الذكاء العاطفى على نمط حاصل الذكاء؛ فهناك عدد كبير من الاختبارات المتوافرة لتخبرك بمستوى الذكاء العاطفى، ولكن يمكننا أن ننمى الذكاء العاطفى على مستوى الإدارة بمجرد أن نفكر فى هذا الذكاء بوصفه سلسلة من المهارات المنفصلة التى يمكن تعلمها. بالنسبة للمديرين، فإن الذكاء العاطفى لا يتعلق بالإعجاب ولكن يتعلق بالتحلى بالكفاءة؛ حيث يجب أن يعرف المديرون كيف يستفيدون من براعة الآخرين الاستفادة القصوى، وهذا يعنى أنهم بحاجة إلى مجموعة من الأدوات الخاصة بمهارات الذكاء العاطفى مثل:

- تحفيز الآخرين (المدى الطويل).
 - مهارات التأثير والإقناع.
 - التدریب.
 - التفويض.
- التعامل مع المستويات الإدارية العليا.
 - التغلب على المعارضة.
- التكيف مع الأساليب والمواقف المختلفة.
- إدارة ذاتك: الوقت والعواطف والأسلوب.

وكما هى الحال مع حاصل الذكاء، فإن معظم مهارات الذكاء العاطفى يمكن تعلمها من خلال التجارب وإدراك الأنماط، وهناك الكثير من الكتب والدورات التعليمية التى تدعى أنها تمنح الحل المثالي للتحفيز أو التأثير أو التوجيه، وهى تقدم قدرًا من المساعدة من خلال منح المديرين إطار عمل للتفكير فى تجربتهم، وبعض الأفكار حول كيفية التحسين، لكن يجد معظم المديرين أن الواقع أكثر صعوبة وتعقيدًا من النظريات الموجودة فى الكتب أو الدورات التدريبية، لذلك ويجب تعديل أفضل أطر العمل لتتناسب مع أسلوب المدير والموقف القائم، بعبارة أخرى، تتفوق الخبرة وإدراك النمط على النظرية.

إن أهمية إدراك النمط والاستفادة من الخبرة تعنى أنه يجب تغيير نمط التنمية الإدارية؛ لأنه سيظل هناك مجال أمام الكتب والدورات التدريبية والنظريات؛ فكل هذه الأشياء تعتمد إلى حد ما على الخبرات المتراكمة الخاصة بآلاف المديرين، لكن المديرين يرغبون في معرفة ما يؤتى ثماره في سياق العمل الخاص بهم. إن خبرة الآخرين في مجالات أخرى أمر مثير للاهتمام، لكنه أقل ارتباطًا بما يقومون به؛ فعلى سبيل المثال، لعل المدرسين وضباط الجيش وموظفي البنوك وعلماء الكيمياء المثال، لعل المدنيين يستفيدون من حديثهم مع بعضهم، ولكن عندما يرغبون في معرفة ما يفيدهم حقًا في عملهم، فإنهم يرجعون إلى أقرانهم الذين يعملون في المجال نفسه وفي نمط العمل نفسه؛ فالأقران يعرفون التحديات التي تواجههم.

يجب أن تبتعد التنمية الإدارية عن عالم بائمى برامج التدريب، لأنهم حتى إذا قاموا بتعديل دوراتهم التدريبية، فإنهم مازالوا يفرضون لرقيتهم للعالم الخارجة على واقعك. وتمكن التنمية الأكثر فاعلية الأقران من التعلم من بعضهم بطريقة منهجية، وهذا يحدث بالفعل: ففي عالم التعليم تُعد «فرق التعلم الفعال» طرفًا ممتازة تمكن المدرسين من أن يتعلموا من بعضهم. إن تجربة التعلم من مجموعة الأقران لها أهمية ومصداقية، وهو ما لن تحصل عليه من أي مصدر تدريب خارجي. إن

دور القائمين على التدريب ليس نشر النظريات الكبري، بل هو متعلق أكثر بعمليات الهيكلة وتحفيز عمليات تعليم الأقران.

الذكاء السياسي: أهلاً بالثورة

مهارات الذكاء السياسي هي قلب الثورة التي بعابشها المديرون، وتُعد إجادة السياسات مفتاحًا للنجاح والقيادة في فوضى العالم الجديد؛ حيث لم يعد بإمكان المديرين الاعتماد على السلطة الرسمية من أجل انحاز الأعمال، بل يجب أن يتعلموا اكتساب السلطة غير الرسمية وكيفية استغلالها، وهذا عائق آخر أمام المديرين بحب عليهم تخطيه. وبما أن هذا المفهوم جديد، فهو يستحق الاستكشاف بمزيد من التفصيل حتى نعرف ما يعنيه وما لا يعنيه.

ليس المقصود بالذكاء السياسي محاولات تحقيق الطموح الشخصي وخيانة الأقران، ولكن الشكل الفاسد من أشكال الذكاء السياسي سيظل موحودًا ما دامت المحتمعات البشرية قائمة. لكن الذكاء السياسي هو فن إنجاز العمل في مؤسسة، وخاصة حين يجد المديرون أن مستولياتهم تفوق سلطتهم؛ فالذكاء السياسي معنى باكتساب السلطة غير الرسمية لتحقيق متطلبات العمل الرسمية، وهو لب الأدارة كما بمارسها معظم المديرين الأن.

ان ما ذكرناه آنفًا هو بعض من المهارات الأساسية التي تؤلف مهارات الذكاء السياسي، وفيما يلي تكرار لما سبق أن ذكرناه:

- بناء شبكات تعتمد على الثقة والنفوذ.
- عقد التحالفات من أجل إنجاز العمل.

- التعامل مع الصراعات.
- وضع حدول عمل المؤسسة للوفاء باحتياجاتك.
- التعامل مع الصبر اعات والاعتراضات داخل المؤسسة.
 - السيطرة على اللبس والغموض.
 - إيجاد المهام والمشروعات المناسبة للعمل عليها.
- اكتشاف القوانين الفعلية للصمود والنجاح في شركتك.

إن فهم مهارات الذكاء السياسي الفعالة فن ناشيٌّ، ورغم ذلك، كما هي الحال مع حاصل الذكاء والذكاء العاطفي، فهناك أنماط سلوكية ثابتة تحدد المديرين الذين يتمتعون بمستوى فعَّال من الذكاء السياسي في مقابل المستويات الأقل فاعلية. وهذا الموضوع تمت مناقشته في كتاب How to Lead، وباستفاضة أكثر في كتاب Power At Work. وإليك أربعة أنماط من هذه السلوكيات:

 تكوين شبكة. يقوم المديرون الذين يتحلون بدرجة عالية من الذكاء السياسي ببناء شبكة من السلطة والنفوذ غير الرسميين، وهذه الشبكة لا تعتمد على الصداقة، بل تعتمد على المصالح المشتركة والاحترام المتبادل. وتتمتع شبكات السلطة باقتصاديات شبكة العلاقات؛ فكلما كانت الشبكة قوية، كانت عامل جذب أكبر لاشتراك الآخرين فيها. فالشبكات القوية تزداد قوة، والضعيفة تزداد ضعفًا، وهذا الأمر ملحوظ في معظم المؤسسات؛ فذوو السلطة يجذبون المزيد من السلطة، في حين أن من لا يندرجون في هذه القائمة يجدون صعوبة بالغة للدخول إلى هذه القائمة، وهذا الأمر مهم بالنسبة لإدارة المسار المهني. وحين يتم اختيار مدير كفء للعمل في مؤسسة جديدة، تحدث كارثة عادة؛ فهذا المدير الكفء كان فعالا

للغابة على الأرجح نظرًا لشبكة السلطة التي كونها بعناية على مدار سنوات العمل مع حهة العمل الأخيرة، لكن في المؤسسة الحديدة، لا يملك هذا المدير شبكة نفوذ، ومن ثم لا يمكنه انحاز العمل. وفجأة يصير هذا المدير غير فعال، وفي النهاية يترك العمل متذرعًا باختلاف الثقافة داخل المؤسسة وأسباب أخرى - لكن عادة ما يكون السبب الضمني معنى بالسلطة والفاعلية.

- بناء الثقة. من السهل الحديث عن شبكة العلاقات، لكن التنفيذ صعب. والشبكات يتم بناؤها خطوة بخطوة، وهذا يتطلب بناء الثقة مع محموعة من الأشخاص عبر المؤسسة، لا يحظون بالمناصب نفسها أو وحهات النظر أو الشخصية مثلك، والثقة في سياق العمل التحاري تعكس ثلاثة عوامل:
- (أ) البحث عن القيم والأهداف والأولوبات المشتركة، وهذا الأمر متعلق إلى حد منا بأجندات العمل؛ فقد يحظني قسم التسويق وقسم الماليات بأولوبات مختلفة، ولكن يشترك كل منهما في الحاجبة إلى زيادة أرباح الشركة. ومن المكن إيجاد أرض مشتركة في مكان ما، ولن يبحث من يتمتعون بالكفاءة السياسية عن أرضى مشتركة تتسم بالعقلانية وحسب (أولويات العمل التجاري)، ولكنهم سيبحثون أيضًا عن أرضى مشتركة تتسم بالعاطفية، وربما يتمثل هذا في مصالح مشتركة تتعدى نطاق العمل أو توجهات مشتركة تتعلق بالطريقة التي يحب أن يسير العمل وفقًا لها، والتحدث بمفردات اللغة نفسها يبني الثقة.
- (ب) التأكيد على المصداقية، ربما نعجب بالأشخاص الذين يشاركوننا القيم والأولوبات نفسها، ولكننا لا نثق بهم ما لم يستطيعوا الوفاء بوعودهم، وتأتي المصداقية من أصغير الأشياء، مثل متابعة الاجتماعيات من خيلال إرسيال محاضر الجلسيات أو إرسال

خطابات الشكر سريعًا. وإذا ما أخفقنًا في الوفاء بالالت امات الكبرى، فإننا نفشل، وهـذا الأمر يتطلب أكثر من محرد التحل بأمانية رجيل السياسة؛ فرجيال السياسة يفتر ضيون دومًا أنهم أمناء حتى يثبت عكس ذلك في قاعات المحاكم، ومن النفاق والخيداع أن تقول شيئًا بينما تخفي شيئًا آخر . وتواحه الأمانة في العمل التحاري عائمًا أكبر، فهي تتطلب وضع توقعات واضحة والوفاء بها، فإذا لم يتم الوفاء بالتوقعات، فلن بمكنك الاستعانة بحديث الساسبة لتفادي وقوع الأضرار، أن مهارات الذكاء السياسي أبعد ما تكون عين الانتهازية والخيداع، بل هي معنية بالأمانة والنزاهة.

- (ج) إدارة المخاطر. يتجنب معظم الناس خوض المخاطر، وكلما كانت المخاطرة أعظم، كان الأمر يتطلب المزيد من الثقة؛ فقد أثبة في شخص غريب حين يصيف لي اتجاهات الطريق، لكنني لين أئتمن الفريب على مدخر اتبي. وبالنسبة للمديرين، فهذا يعنى أن الثقة يجب أن تنمو بصورة متز ايدة. وعندما نبين أننا موضع ثقة فيما يخص أصغر الأشياء، فإننا نكتسب حق الائتمان على أشياء أكبر، وإذا كان أمامنا مشروع كبير محفوف بالخاطر، فانتيا بحاجة إلى تقسيمه إلى قطع صغيرة، بمعنى أن نقوم بإعداد مرحلة تجريبية نرسى من خلالها أمانتنا، ثم نقسم المشروع إلى مراحل بحيث تحتوى كل مرحلة على قدر أقل من المخاطرة.
- ٣. السيطرة. اتُّهم «جون ميجور» حين كان في منصب رئيس الوزراء - بأنه بشغل منصبًا ولكن بلا سلطات؛ فالسلطة ليست معنية بالمنصب وحسب، بل هي معنية بكيفية استغلال هذا المنصب. لذا

فعليك أن تحظى بالسيطرة - فإما أنك تستغل السلطة أو تخسرها. ويمتلك المديرون الذين يتحلون بمستوى عالٍ من الذكاء السياسى طريقتين بسيطتين للسيطرة:

(أ) رواية القصص. إذا كنت تتمتع بدرجة عالية من الثقافة، فيمكننا أن نطلق على ذلك ابتكار الرؤية. احك قصة تيين الوضع الذي عليه قسمك، وإلى أبن سيصير وكيف سيحقق القسم رؤيته، بعبارة أخرى، ضع خطة. اجعل الأمر مبسطًا؛ حيث إن أبسط الخطط بتم تذكرها ، ناهيك عن سهولة تنفيذها . وتعني البساطة أن تبدأ حديثك بعبارة على غرار: «في هذا العام سنقوم بتقليل النفقات» أو «سنتصدر السوق بهذا الجهاز الجديد» أو «هذا العام سنركز على الجودة وعدم وجود عيوب»، ويتيح لك تبسيط الخطبة على هيئة قصة تحديد الأولوبات وحشد الجهود، فهي ستحدد لك ما لن تقوم به، وبالتالي تجعلك تركز على ما هو مهم بالنسبة لك. إن استخلاص البساطة من التعقيد قد يكون صعبًا، وعادة ما يستلزم الشجاعة؛ لأنه يعنى القيام بخيارات. (ب) المادرة والاستباق، بمعنى أنك إذا كنت ترغب في وضع جدول أعمال، فكن الأول في اقتراح جدول الأعمال، أي اجعل المناقشة تدور حول توقعاتك. وإذا كنت ترغب في التفاوض على ميزانية جيدة للعام القادم، فضع التوقعات في وقت مبكر من العام وادعم النقاش في هذا الصدد. ففي أية مؤسسة، هناك فترات مين الشك والارتياب حين لا يعرف أحد ما البذي يتعين القيام به، والمديرون الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء السياسي

يتغلبون على الارتياب من خلال قطع الوعود بالمبادرة بالفعل. إن الميادرة والاستباق يمكنان المديرين من السيطرة وتحديد جدول الأعمال بما يتوافق معهم بدلاً من أن يسمحوا للأحداث بأن تملى عليهم ما يتمين القيام به.

- 3. اختر ميدان معركتك. تعج المؤسسات بالصراعات، ويزداد نطاق الصراعات عندما تتم عرقلة العمل في المؤسسات وعند الانتقال من الهيكل الوظيفي التقليدي إلى هيكل المصفوفة، ومن ثم يتعين على المديرين التعامل مع قاعدة أكبر من الموظفين ذات أولويات متصارعة، ومن المفيد أن تحدد المعارك التي ستخوضها. ومنذ أكثر من ٢٥٠٠ عام، قام «صن تزو» مؤلف كتاب (فن الحرب) بتحديد ثلاث قواعد للمعارك، والتي تنطبق على عالم اليوم تمامًا:
 - لا تحارب إلا إذا كانت الجائزة تستحق العراك.
 - لا تحارب إلا إذا كنت متأكدًا من الفوز.
- لا تحارب إلا إذا لم تكن أمامك طريقة أخرى لتحقيق هدفك. وعادة ما تخفق معظم معارك الشركات فى قاعدة واحدة على الأقل، وفى بعض الأحيان تفشل فى تحقيق القواعد الثلاث كلها. ويعرف المديرون الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء السياسى متى يخوضون المعارك؛ لأنهم يركزون على المحصلات النهائية. فإذا كانوا يعرفون ما يمثل أهمية وما ينبغى عليهم تحقيقه، فإنهم يعرفون أى المعارك عليهم خوضها.

من الواضح أن هناك الكثير والكثير فيما يتعلق بفن التحلى بمستوى عال من الذكاء السياسي، وتشتمل بعض مهارات الذكاء السياسي الأخرى على ما يلي:

- كيف تنسب الفضل إليك (بأن تتظاهر بأنك تمنحه للآخرين).
 - كيف بمكنك أن تكتسب شهرة وتحتفظ بها.

- · كيف تركز على المحصلات النهائية والنتائج.
 - كيف تجد مصادر النفوذ داخل الشركة.
 - كيف تبحث عن الدور المناسب لك وتقوم به.
- كيف تجد المهام المناسبة والمشروعات المناسبة.

وتعكسى هذه المهارات الواقع اليومسى والتحديات اليومية التى يواجهها العديد من المديرين، وهذه المهارات تساعد على التمييز بين المديرين الناجعين والمديرين وهذه المهارات تساعد على التمييز بين المديرين الناشلين، ورغم أن المديرين يعرفون أهمية هذه المهارات، فإنهم لا يُتبعونها بأنظمة تقييم، ولا يتلقون عليها تدريبًا. وفي الواقع، تتجاهل نظرية الإدارة هذه المهارات لصالح المهارات التقليدية الخاصة بحاصل الذكاء والذكاء العاطفي.

إن التحامل ضد مهارات الذكاء السياسي ليس في صالح المديرين والشركات على حد سواء، فتنمية مهارات الدكاء السياسي تنمي قدرة المديرين على إنجاز العمل في المؤسسات التي تتسم بالتعقيد، وهذه المهارات مهارات عملية تمكن المديرين من أن يكونوا عامل الربط المذي يربط أجزاء المؤسسة ببعضها. والمديرون الذين سيقودون في ظل الفوضى التي تسود عالم اليوم هم المديريون الذين يتحلون بمستوى عال من المذكاء السياسي؛ حيث يعد كافيًا أن تتمتع بمستوى عال من حاصلً الذكاء والذكاء العاطفي وحسب.

الخلاصة

لقد تغيرت مهام المديرين مع تغير الاهتمامات، ولا بزال المديرون بلعبون دور عامل الربط الذي يربط بين أقسام المؤسسة، لكن لم يعد دورهم يتلخص في الربط بين المستويات العليا والمستويات الدنيا من إدارة الشركة، بل أن دورهم معنى بخلق شبكة للسلطة والنفوذ من أجل إنجاذ العمل من خلال الآخريين، وهذا يتطلب مجموعة متغيرة من المهارات؛ فلم يعد دور المدير هو توليد الأفكار كي يتم تنفيذها على أيدي العاملين بلا أدني تفكير من جانبهم، ولم تعد مهمتهم مقتصرة على السيطرة والمراقبة، بل صارت تشتمل على اتقان مهارات شبكة العلاقات ومساعدة المؤسسية على اكتشاف أفضل حلُّ وتنفيذه. لقد تغيرت مهمة المديرين من مجرد إصدار التعليمات إلى تفويض السلطات، وهذا يجعل مهمة المديرين أصعب ولكن أكثر اغراء. وبالإضافة إلى مهارات حاصل الذكاء التقليدية، يحب على المديرين اكتسباب مهارات الذكاء العاطفي والذكاء السياسي، وكل هذه المهارات بمكن تعلمها. لقد أصبح في استطاعة المديرين أن يتحكموا في مصيرهم.

الفصل الحادي عشر

القادة: لم يعودوا أبطالًا

معظم الثورات لها قادة، والذين هم بالنسبة لبعض الناس أبطال، وبالنسبة للآخرين أشرار؛ فقد يكون بعضنا معجبًا به لينين، و«ماو تسى تونج» و «نابليون» أو كارهًا لهم، لكن من المستحيل أن نشكك في أنهم غيروا العالم. إن هؤلاء الثوريين المتعطشين للدماء دمروا اقتصاد بلادهم، وهذا تقليد بغيض حاكاه العديد من قادة الشركات والمصارف، وذلك من خلال التسبب في التدمير الاقتصادي الذي نشأ عن أزمة الائتمان.

لكن ثورة عالم الأعمال لا تتلخص فى القادة، بل فى الطريقة التى تعمل بها الإدارة، أى فى القيادة وليس القادة. فنحن لن نرى أى قائد من عالم الأعمال يلوح بعلم ثورة ويعلن عن نظام عالمى جديد، بل على النقيض، فنحن نرى بأعيننا طبيعة القيادة نفسها وهى تتغير، والأسلوب القديم يفسح الطريق لأسلوب جديد من القيادة.

إن فوضى العالم الجديد تتحدى المعتقدات الراسخة المتعلقة بالقيادة. وفى هذا الفصل سوف نستكشف ثلاثة تحديات تواجه القيادة، ونقترح بعض الحلول لكل مشكلة:

- الاعتقاد بأن القادة أبطال لا يزال قائمًا وقويًا وهو يأتى بنتائج عكسة.
- الأفكار السكسونية المتعلقة بالقيادة تدنو من تاريخ انتهاء صلاحيتها.
- تطوير القيادة، وماجستير إدارة الأعمال بشكل خاص، تعد نماذج معينة.

خرافة القادة الأبطال

كل الناسس يعجب ون بالأبطال. ويدءًا من «باتمان» و"سوبرمان» إلى «تشرشل» و«مانديال»، يركز كل من الواقع والخيال على الأبطال الذين ينقذون العالم، وعالم الأعمال ليسس استثناءً. فحين ينجع قادة الأعمال، يمتبرون أبطالًا، وحين تفلس الشركات، يصبح هؤلاء الأبطال أشرارًا. وسواء في حالة الازدهار أو الانهيار، يركز الإعلام على ذوى المناصب المليا في المؤسسات، فتُنشر صورهم في جريدة «فاينانشال تايمز» أو يُنشر رسم ساخر لهم في صحيفة «وول ستريت جورنال»؛ فالأخبار التي تتعلق بالأشخاص ترفع معدل بيع الصحف، أما الأخبار حول نظم الإدارة فتدى الي، العكس،

فى الأوقات الجيدة، يتم تمجيد الأبطال. وقد أطلق على «فريد جودويت» اسم «فريد المختزل» لقدرته على اختزال التكاليف وزيادة الأرباح في بنك إسكتاندا الملكي، وحين انهار البنك نتيجة سياسات البنك الفاشلة، تحول «فريد المختزل» إلى «فريد المنتفع»؛ فقد أصبح شخصية شريرة بحصوله على الحد الأقصى من المكافآت والمعاشات من البنك الذي دمره. إن شخصنة قصص نجاح وفشل بنك إسكتاندا

الملكسي مثيرة ولكنها مضللة؛ ف«فريد» لم يكن يعمل وحده، كذلك لم يكن بنيك اسكتانيدا الملكي البنك الوحيد المنهار: ففي أواخر عيام ٢٠٠٨م، نحد أعظم الأسماء في عالم الأعمال المصرفية إما أفلست، أو احتاجت إلى إنقاذ، أو تم الاستحواذ عليها، ومن أبرز الأمثلة على ذلك كل من «أمريكان إنترناشيونال جروب»، و«ليمان براذرز»، و «بير ستيرنز»، و «ميريل لينشري»، و «فاني ماي»، وينك اسكتانيدا الملكي، وشركة «اتش بي أو إسى». إن التركيز على القيادة بصفتهم أبطالًا أو أشير ارًا لا يساعدنا على فهم الأسباب الحقيقية وراء النجاح أو الفشل في معظم الشركات والصناعات؛ حيث إن النجاح والفشل النظاميين يتعلقان بالنظام وليس بأفراد، ولكن هذا يصعب من تبرير الرواتب المرتفعة جدًّا التي يحصل عليها القليل من القادة.

ان خرافة القائد البطل لبست من صنع الأعلام؛ فهذه الخرافة شائعة داخل المؤسسات. والنشرات والتقارير السنوية الخاصة بالمؤسسات تشبه تقارير حريدة «برافدا» (الحقيقة) إبان الحقية السوفيتية؛ فهي عبارة عن قصائد تمجيد للقادة العظام (أو بعض العاملين البطوليين). كذلك تنتشر خرافة القائد العظيم بين أعضاء مجلس الإدارة، فمنذ عام ١٩٦٥م، ارتفع متوسط رواتب المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة من ٢٠ ضعف متوسط الدخل إلى ٢٠٠ ضعف متوسط الدخل، وارتفع راتب المدير التنفيذي العادي إلى الحد الأكبر كذلك؛ حيث وصل إلى ٢٧٥ ضعف متوسط الدخل للعامل العادي، بمعنى أن العامل العادي عليه أن يعمل لسنة أضعاف عمره ليحصل على الراتب الذي يحصل عليه المدير التنفيذي العادي في سنة. وجزء من هذا «الانفجار» في رواتب المدرين التنفيذيين له طبيعة تقنية؛ فلحنة تحديد الروات الخاصة بالمؤسسة تنظر إلى المعيار القياسي لرواتب المديرين التنفيذيين، ثم تقرر أن مديرها التنفيذي يحب أن يحصل على راتب أعلى (والا فلماذا

بمينون مديرًا تنفيذيًّا؟)، وهكذا تدفع الشركة للمدير التنفيذي راتبًا فوق المتوسط، وهكذا يرتفع الميار القياسي للمدير التنفيذي وترفع معه كل لجنة تحديد راتب المدير التنفيذي الخاص بها، وهكذا تأخذ رواتب المديرين التنفيذيين طريقًا متصاعدًا أحادي الاتجام، بمعنى أنها تصعد فقط، لكنها لا تهيط، ولكن الجزء الأكبر من هذا «الانفحار في رواتب المديرين التنفيذيين يرجع إلى الاعتقاد المتنامي بأن المديرين التنفيذيين أبطال: فالحل الوحيد للمشكلات التي تواجهها جميع الشركات هو تعيين المدير التنفيذي العظيم الذي سيغير كل شيء على نحو سحرى، بشرط أن نكافئه بالشكل المناسب. أن التحديات التي تواجهها الشركات تتجاوز قدرات أي بطل إلى حد كبير، وحتى «هرقل» نفسه كان سيعترض على تلك الفوضى الضارية في شركتي «جنرال موتورز وفورد».

إن قيدرًا من الحقيقة يوجد داخيل خرافة القيادة العظيام؛ فدائمًا ما ينطبق نموذج البطل القيادي على رواد الأعمال، ف«كارنيجي»، و «جيـه. بي. مورجـان»، و«موريتا» (شركة سوني) في الأجيال السابقة، و«برانسون ميتال» و«مردوخ» في الجيل الحالى - كلها أسماء أبهرتنا، ولم تكن مؤسسات هؤلاء لتقوم لولا رؤاهم وقيادتهم، كما أن ثرواتهم تفوق أكثر أحلامنا جموحًا. وستستمر أجيال المستقبل في الانبهار بالجيل التالى من رواد الأعمال العظام الذين سيجمعون ثروات عظيمة ويبنون شركات متفوقة.

لكن الغالبية العظمى من الشركات التجارية هي مؤسسات تراثية رحل مؤسسوها منذ زمن بعيد، وهذه المؤسسات لا تعتمد على عبقرية فرد، بل تعتمد على نظام بأكمله. كان «وارن بافت» قد راقب هذا الأمر بعناية حين كتب: «إنني أستثمر فقط في الشركات التي يستطيع أي أحمق أن يديرها؛ لأنه في يوم من الأيام سوف يأتي أحمق ليديرها». فإذا كان

بمقدور شخص أحمق أن يدير شركة ناجحة، فإن خرافة البطل القائد الذي يؤجر بسخاء بالغ ما هي إلا إهدار للمال.

في كتابهما Built to Last، أظهر «كولينز» و«بوراس» في دراستهما طويلة الحدى للشركات أنه ليست هناك حاجبة الى قائد يطل؛ فالمديرون التنفيذيون للعديد من الشير كات الناجحة ليسبوا ذوي أسماء معروفة. الآن، لا يخلب أي بيت تقريبًا من القليل من منتجات شركة «بي آند جي»: المنظفات، ومستلز ميات المرحاضي، والمنتجات الورقية، ومستحضرات التجميل، ومع ذلك، لا يتذكر معظم الأشخاص أسماء أي من قادة «بي آنيد حي» الا يصعوبة شديدة. منيذ تأسيسها عام ١٨٣٧م، وضعت شركة «بد، آند جه» هدفًا ثابتًا نصب أعينها، ألا وهو مضاعفة حجمها الفعلى كل ١٠ سنيوات. قيد لا بيدو هذا تقدمًا كبيرًا، ولكين على مدار ١٧٠ عامًا مكين هذا الهيدف شركة «بي آند جي» مين أن تصبح مياردًا اقتصاديًّا عالميًّا بأرباح تصل إلى ٨٣ مليار دولار، ورغم ذلك لا يجب عليك القيام بأفعال بطولية لتصبح عملاقًا. وبالمثل، لا يعرف معظم الأشخاص أسماء المديرين التنفيذيين الحاليين لشركتي «تويوتا» أو «هوندا»، بينما المديران التنفيذيان لشركتي «فورد» و«جنرال موتورز» المتعثرتين مرموقان بشكل كبير. وقليلون جـدًّا هم مـن سمعوا عـن المديرين التنفيذيـين لشركات الخدمات المهنية العالمية الأكثر نحاجًا مثل «ديلويت»، أو « بي ديليو سي»، أو «كليفورد تشانسي»، أو «لينكلاترز»، أو «بيكر آند ماكينزي». إن النجاح الدائم يهمس، أما النجاح أو الفشل الوقتي فيصرخ؛ لذلك نحن في حاجة إلى الإنصات بعناية أكبر لهمسات النجاح،

اذا لم نكن نريد من قادتنا أن يكونوا أبطالًا، فماذا نريد منهم اذن؟ بناء على المقابلات والاستطلاعات التي أجريت مع أكثر من ٢٠٠٠ قائد في القطاع العام والخاص الحر، توصلت إلى ما يمكن توقعه من الأشخاص الذين يقودوننا؛ حيث إن السمات الخمس الأهم التي نتوقع وجودها في قادتنا تتسم بالبساطة الشديدة:

- الرؤية
- القدرة على تحفيز الآخرين
 - الحسم
 - القدرة على إدارة الأزمات
 - الإخلاص والأمانة

وسوف نكتشف منًا ما تعنيه كل من هذه الصفات على المستوى التطبيقى. ولكن قبل أن نفعل ذلك، لاحظ السمات المهمة التى لم يرد ذكرها مستجد أنهما الكاريزما والإلهام. ربما يكون من الطبب أن يكون المرء ملهماً، ولكن ذلك ليس بالأمر الضرورى، وهذا من حسن الحظا؛ فما من أحد من بين القادة الذين أجريت معهم مقابلات يمكن أن يوصف بكونه ذا شخصية كاريزمية أو أنه ملهم، ولكنهم جميعًا كانوا فعالين جدًّا في مؤسساتهم. إن الكاريزما والإلهام لا يمكن أن يدرَّسا، وينبغى على العلوم الطبية أن تبتكر جراحة لزراعة الكاريزما، أما باقى السمات التى نتوقع تحلى قادتنا بها فيمكن اكتسابها بالتعلم إلى درجة الإتقان. في الواقع، لا تحتاج الشركات إلى قادة ملهمين، بل تحتاج إلى قادة معترفين.

لننظر إلى ما نحتاج إليه حمًّا من قادتنا.

الرؤية

الروى أمر خطير؛ فمقابل كل قائد يقودك إلى «الأرض الموعودة»، هناك اثنا عشر آخرون يقودونك إلى أرض الخراب، ولقد قادت رؤية الرئيس «كينيدى» الخاصة بمحاربة الشيوعية أمريكا إلى القمر، ولكنها قادتها

الى فيتنام كذلك. بالنسبة لقادة الأعمال، ليس من اللازم أن تكون الرؤي عظيمة أو بطولية، وليس عليك أن تكون مثل «مارتن لوثر كينج» فتقول: «لديُّ حلم...». إذا كنت تحلم في العمل، فاحتفظ بحلمك لنفسك؛ حيث إن الرؤية أبسط كثيرًا من ذلك - إنها قصة تتلخص في ثلاثة عناصر:

- موقفنا الحالى
- الوحهة التي سنقصدها
- الكيفية التي سنصل بها إلى وجهتنا

ولجعل هذه القصة ملزمة وتحفيزية، يضيف القادة إلى هذه العناصر عنصرًا رابعًا هو «الدور المهم الذي يلعبه كل موظف في مساعدة الطاقم يأكمله للوصول إلى وجهته». بعبارة أخرى، اجعل كل شخص يعتبر هذه الرؤية شخصية ومهمة بالنسبة له، على سبيل المثال، زيادة ربحية السهم ينسبة ١٥٪ قد لا يكون شديد الأهمية بالنسبة لحارس الشركة.

القدرة على تحفيز الأخرين

إن أداء القادة في هذا الصدد يتسم بالضعف؛ فـ ٤٦٪ فقط ممن أجابوا عن الاستطلاع وصفوا قادتهم بالماهرين في تحفيز فرق عملهم. إن التحفيز أكثر من مجرد إدارة التواصل مع الموظفين لمدة دقيقة بكلمات مجاملة اصطناعية، كذلك فإن القادة لا يملكون الوقت أو الطاقة لمارسة الطب النفسي، لذا لا بد أن يكون هناك حل وسط. لقد وجدنا سؤالاً، إن تمت الإجابة عنه بالإيجاب، فسوف يتم تصنيف القادة كبارعين في كافة الجوانب الأخرى تقريبًا - وقد كان السؤال كالتالي: «مديري يهتم بي ويمسارى المهني» (أوافق/ لا أوافق). لذا أظهر اهتمامًا صادقًا بكل فرد فى فريقك: راعهم ليراعوك، وقد يبدو الأمر بسيطًا، ولكنه ليس كذلك؛ فوسط طاحونة التفاصيل الإدارية، والسياسات، والأزمات، من السهل أن تنسى رعاية فريق العمل. وكل شخص له احتياجات مختلفة؛ ولكن استثمار الوقت في الفريق يعود - بطبيعة الحال - بعوائد كبيرة.

الحسم

يبدو الحسم أحد تلك السمات الغامضة مثل التقدير الجيد والكاريزما، التى إما أن تمتلكها أو لا تمتلكها، لكن الحسم ليس أمرًا فطريًا؛ حيث يمكنك أن تتعلمه. والقادة الحاسمون يتميزون عن الأشخاص غير الحاسمين بنقطتين:

- التمتع بالرؤية الواضحة، والقيم النقية، والأولوبات الجلية؛ وهذا
 يُسهِّل كثيرًا من الحسم بين أمرين: كلاهما جذاب.
- الاستفادة من خبرات الآخرين. إذا كنت قد رأيت الأحداث نفسها تقع أمامك من قبل، فمن السهل أن تتوقع ما ستفعله بعد ذلك. وليس عليك أن تنتظر ٢٥ سنة لتكتسب مثل هذه الخبرة؛ فيإمكانك أن تتعلم من خبرات الآخرين كيفية التعامل مع أكثر المواقف إرباكًا، مثل التعامل مع مشكلات ضعف الأداء.

القدرة على إدارة الأزمات

الخوف، وعدم الوضوح، والشك هى الأعراض الطبيعية التى تصاحب معظم الأزمات. والمرءوسون يقدرون القادة الذين يستطيعون إزالة الخوف، وعدم الوضوح والشك، والقادة المهرة يخلقون الوضوح والأمل فى أحلك الظروف. إنهم يدفعون مرءوسيهم إلى العمل والتركيز على المستقبل بدلًا من تحليل الماضى أو إلقاء اللوم على الآخرين، وكما هى الحال مع الحسم، فإن جزءًا كبيرًا من القدرة على إدارة الأزمات يمكن أن يكتسب بالتعلم، وتنجح الشركات المتخصصة في محال إدارة الأزمات ليس بسبب العبقرية الفطرية التي يتمتع بها مديروها، بل بسبب خبرتها التراكمية. والحال نفسها تنطيق على القادة، بمعنى أن التعلم من الخيرات الشخصية وخبرات الآخرين يحسن من قدرة القائد على إدارة الأزمات حيدًا.

الإخلاص والأمانة

بالبسبية لقادة الأعمال، لا يعني التجلي بالصيدق والأمانة التشدق بالفضائل والأخلاقيات؛ فهما أكثر أهمية واستدامة من ذلك. إن الاخلاص والأمانة يتبلوران بشكل أساسي في الثقة؛ فزملاء العمل والعملاء لا يريدون أن يتعاملوا مع شخص لا يثقون به. يتضمن بناء الثقة اظهار امتلاكك بعض القيم والأهداف المشتركة: إظهار قدرتك على الوفاء بما تقوله، والتعامل فيورًا حتى مع أكبتر المواقف الصعبة التبي يواجهها كل القيادة، ومسألتا الإخلاص والأمانية هاتيان محوريتيان، بمعنى أن افتقار المرء لهاتين السمتين، يعني افتقاره لكل الجوانب الإيجابية الأخرى.

إن الرسالة القوية من هذا البحث هي أننا لا نتوقع من قادتنا أن يكونوا أبطالا خارفين ذوي شخصية كاريزمية، بل نتوقع منهم أن يكونوا محترفين - ومهارات القائد المحترف الفعال يمكن اكتسابها بالتعلم.

تاريخ صلاحية القائد الأنجلوسكسوني

تهيمين الرؤية الأنجلوسكسونية للعالم على أدبيات القيادة؛ فثلاثة من الكتب الرئيسة في الإدارة والقيادة على مدار الأعبوام الثلاثين الماضية

تقوم، تقريبا وحصريًّا، على رؤية أمريكية للعالم. فكتب In Search تغطى أكثر of Excellence و Built to Last و Good to Great و Built to Last من ٨٨ شركة. ومن بين تلك الشركات الثماني والثمانين، لا توجد إلا شركة واحدة غير أمريكية؛ حيث تحدث كتاب Built to Last عن شركة «سوني»، التي يديرها رجل «ويلزي» حقق النجاح في أمريكا.

منذ ثلاثين عامًا، ربما كان من المحتمل أن تصدق أن النموذج الأمريكى للإدارة والقيادة لم يكن مهيمنًا فحسب، بل كان النموذج الوحيد للإدارة الناجحة. ومنذ ذلك الحين، واجهت الهيمنة الأمريكية تحديًا تمثل في الصعود الآسيوى؛ فأسيا لم تكن مصدرًا للعمالة الرخيصة التي تمد «وول مارت» بالملابس والألماب فحسب، بل إنها قامت بتحدى صناعات كاملة مثل صناعة السيارات، والإلكترونيات الاستهلاكية التي كانت أمريكا تهيمن عليها في وقت ما. وفي عام ٢٠٠٨م، تفوقت «تويوتا» أخيرًا على «جنرال موتورز» باعتبارها أكبر شركة تصنيع سيارات في العالم.

لقد أسفرت أزمة الائتمان عن إفراط وسائل الإعلام فى التعبير عن الأسى لانهيار الرأسمالية، لدرجة جعلت «جاك ويلش» – الذى أدار «جنرال إلكتريك» بكل شدة لمصلحة المساهمين - يتراجع عن موقفه هذا قائلًا: «فى الظاهر، تعتبر فكرة قيمة المساهمين أكثر الأفكار غباءً فى العالم». ورغم استخدام هذه اللغة المثيرة والتصريحات الصادمة، فإن الرأسمالية لم تنته، ولكن الوقت قد حان لإدراك أن هناك طرقًا أخرى للقيادة والنجاح، والمعركة الاقتصادية العالمية لا تتمحور فقط حول الأشكال المختلفة من الرأسمالية والموارد المختلفة للميزة المقارنة، بل

كاختبار بسيط، قمت بإجراء مقارنة مزدوجة بين الأسلوبين البريطانى والفرنسي في القيادة، بالشراكة مع جامعة «أكسفورد». في الظاهر، لم يكن من المفترض أن يكونا مختلفين؛ ففي يوم مشرق يمكن أن تشاهد هاتان

الدولتان بعضهما عبر بحر «المانش»، كما أن سادس أكبر مدينة فرنسية و وفقًا لعدد المواطنين الفرنسيين الذين يعيشون هناك ـ هى لندن؛ حيث يعتبرها الفرنسيون مدينة فرنسية. وقد كان هذا من الصيحات المبكرة التى أطلقتها حملة الرئيس «ساركوزى» الانتخابية عام ٢٠٠٧م. وفيما يلى خلاصة النتائج الرئيسة: لقد أظهرت المقابلات المتتابعة عمق الاختلافات بين أسلوبي الإدارة الفرنسي والبريطاني.

یشدد الفرنسیون کثیرًا علی «التعلیم»: فالذهاب إلی الکلیة الوطنیة لیلادارة أو أی من الکلیات الوطنیة الأخری یعد بمثابة تأشیرة عبور للترقیی الوظیفی وشبکة النفوذ؛ فأکثر من نصف رؤساء الوزراء الفرنسیین قد تخرجوا فی الکلیة الوطنیة لیلادارة، التی لا تخرِّج أکثر من ۱۰۰ خریج سنویًا. وقلة عدد الخریجین هذا یجمل جامعتی «أوکسفورد» و«هارفارد» کما لو أنهما مخصصتان لتعلیم الرعاع!

جدول ١١ _ ١ النفقات غير المباشرة موزعة وفقًا للنشاط (الجهد الميذول)

الملكة المتحدة	فرنسا
الرؤية	القدرة على إدارة الأزمات
القدرة على تحفيز الأخرين	قوة شبكة علاقاته
الحسم	القدرة على تحفيز الآخرين
القدرة على إدارة الأزمات	llema
الإخلاص والأمانة	المهارات السياسية

تتسم عملية اتخاذ القرار بالاختلاف الشديد: يتحدث الفرنسيون
 عن العملية والمرونة البريطانية، وهذه طريقة مهذبة لقول: إن

البريطانيين يغيرون سياساتهم فجأة ويتبنون أى سياسة أخرى تؤتى بثمارها معهم، بينما يتوصل الفرنسيون إلى القرار الصحيح بتأنُّ، ثم يلتزمون بتنفيذه.

تختلف وجهة النظر حول التواصل والسلطة بين البلدين. فالقادة الفرنسيون يتوقعون أنهم سيشرحون قراراتهم بوضوح، لمرة واحدة، وبعد ذلك سيتبع كل الموظفين قيادتهم الحكيمة. أما البريطانيون فيقضون وقتًا أطول في الإقناع، كما أنهم يعتمدون على سلطاتهم لتوصيل رسالاتهم؛ فهم يسعون إلى الالتزام بالقرار، وليس الخضوع فعسب، إن الأسلوب الفرنسي ينجح أينما وجدت السلطة والتحكم، أما الطريقة البريطانية فهي أفضل في المواقف الضبابية.

فى نهاية الدراسة، اتضع السبب وراء أن البريطانيين والفرنسيين فضوا تاريخهم المشترك وهم ألد أعداء وأفضل حلفاء؛ فهما متقاربان جدًّا ومختلفان جدًّا فى الوقت ذاته. والشىء الوحيد الذى اتفق الفرنسيون عليه هو أن القيادة الألمانية تعتبر كابوسًا مفزعًا؛ حيث لا مكان لديها للعقلانية، وإنما مجرد التركيز على تفاصيل إجرائية تؤدى إلى عدم مرونة بالغة. وبطبيعة الحال، فالألمان لديهم وجهة نظر مختلفة إلى حد ما.

إذا كان كل هذا العدد من الخلافات يوجد بين بلدين يمكن السفر بينهما بقطار يعبر نفق بحر «المانش»، فلا بد أن الاختلافات ستتضاعف بين الحضارات المختلفة. ويمكن الاطلاع على نموذج متحيز للفاية لتلك الاختلافات بين الحضارات في الجدول ١١-٢.

يق ارن هذا الجدول بين أساليب القيادة البريطانية، والفرنسية، واليابانية، والمجتمعات التقليدية. فالتقييم الياباني مبنى على ثلاثة سنوات قضيتها في تأسيس مشروع في اليابان، أما منظور المجتمعات التقليدية فيستند إلى سبع سنوات من الأبحاث الأصيلة مع قبائل من

مالي ومنغوليا ومن القطب الشمالي إلى أستراليا عبر بابوا وغينيا الحديدة وما وراءها. وقبل أن نسارع بنيذ منظور المحتمعات التقليدية، من الحدير بالذكر أن المجتمعات التقليدية قد صمدت لزمن أطول وفي ظروف أصعب كثيرًا من معظم المؤسسات الغربية. إن أقل من ٢٠٪ من الشير كات المدرجية على مؤشير «اس آند بي ٥٠٠» قيد صمدت على مدار الأعوام الخمسين الماضية. والقبيلة التي تصمد لجيل واحد لا تعتبر مثالًا ناحجًا، ولكن بحب أن نأخذ في الاعتبار أنها تنجح بدون وجود مصر فيين، واستشاريين، ومحامين، ومحاسيين، وطاقم ميوارد بشرية، ومكتب دعم تكنولوجيا الملومات، وحاسبات، وهواتف، وكهرباء، ومياه جارية. لذا، ففي الأوقات العصيبة، من المؤكد أننا سنتعلم منهم شيئًا.

أما اليابان فهي مختلفة؛ فهي تبدو كأنها كوكب مختلف أكثر منها محرد بلد مختلف. وإذا كانت البابان تمثل لغزًا محيرًا لنا، فإن الغرب كذلك بمثل لفزًا محيرًا لليابان في الغالب، وقد استجمع أحد قادة الأعمال اليابانيين شجاعته أخيرًا ليطرح عليَّ سؤالًا ظل يثير جنونه لسنوات فقال: «سيد «أوين»، كيف تتصافحون؟» حينها أصابتني الدهشة؛ فتقليد الانحناء لدى اليابانيين مبهم بالنسبة لي، في حين أن المصافحة تبدو في، منتهى البساطة. حاول الآن شرح قواعد المصافحة لليابانيين: متى تصافح الآخرين؟ من يقوم بالحركة الأولى؟ كيف لك أن تعرف أن الشخص الذي أمامك يرغب في مصافحتك؟ ما مغزى المصافحة؟ فجأة سوف يبدو لك الانحناء بسيطًا بالمقارنة، بالمصافحة لأن هناك قواعد واضحة له، كما أن بطاقة العمل تبين لك الوضع الاجتماعي للشخص الذي أمامك، وبالتالي، تعرف من يجب عليه أن ينحنى أولًا، وبشكل أشد ولمدة أطول. فإذا كان مثل هذا الشيء البسيط، المصافحة، مختلفًا إلى هذا الحد، فإن الأمور الأكثر أهمية مثل اتخاذ القرارات، والقوة، والسلطة، والتحفيز وكافة الأمور الأخرى المتعلقة بالقبادة تنطوى على اختلافات عميقة.

جدول ٢١_٢ أساليب القيادة على مستوى العالم

قرنسا	الجتمعات التقليدية	اليابان	الملكة التحدة	المامل
مىئەرۋىن للتامىپ ئامليا، ومدووسة چيدًا	مفترخ، رسنتما	লেশ্ৰ	علية، وراضعة	عطيات اتشاذ الترار
استغدام انت/سیادتك فی الفطاب بناء طی العلاقة		للة قائدة على الاسترام	تداء للمين بأسمه الأول	قهرسة الاجتماعية
بمسب الخلفية الأكاديبية	300 30 June 1993	تقوم على مجموعة الشركات	تقهم على للهنة	شبكات العلاقات
الرياضيات والطوم.	كىلىم غىر رىسىمى، ئىلمى) رۇھىرات آلمانة	الرياضيات، والعلوم، والهندسة	اللئون الحرة	بقرة تزكيز التطيم
الهندسة والكماليات	الاحتياجات الأساسية للعيش	الهندسة، والتصنيع	للديئة، القدمات، الإعلام	المناعات الأساسية
الأمانة، لحترام نصن القانون	الغيرام للبيتمي أي	الأمانة والثقة بميدًا عن القانون	الأغلاقيات، وروع القانون	ling
للسئولية تتطلب السلطة	الممراريين للستواية والسامة	الستواية الجمعية	للسنولية تقوق الملطة	التقويض
مباشرة، سليية، تطيعية		يعرص على تجنيها	غير مباشرة وإيهابية غالبًا	التفذية الراجمة
مباشرة وصريحة	**************************************	الرمسية والتقاليد	خلية: غير مباشرة	Ms from
منظق: لورى غير لرتقائي	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	athin.	عهالالندن	الانتثاع الالتصادي
القانون الروماني: حيث يتسم بالوصفية البائنة	التقليد والنادي فطيعين	كجئب استخدام القوائع	فقانون للشترك، وللروية	القاترن
نظرى قائم طى للبادئ	Cut	على	clino	lizz.
عرض الأراء، والنفاع عن للولقف.	atriba)	تأكيد القرارات	اتفاد القرارات	الاجتماعات

إن هذا ليس وقت أو مكان إجراء دراسة أنثروبولوجية مطولة عامة عن أساليب القيادة في الحضارات المختلفة، بل يكفى أن تلاحظ أن هناك اختلافات عميقة، وأن هذه الاختلافات مهمة، وأننا نفترض أن النموذج الأنجلوسكسوني للقيادة هو النموذج الوحيد القابل للتطبيق. ويكفى أن نضرب بضعة أمثلة لنوصل الفكرة، حتى لو اضطررنا للمبالغة قليلًا. قد تكون الاختلافات داخل الحضارة الواحدة بقدر الاختلافات بين الحضارات المختلفة، ولكن، كما هي الحال دائمًا، توضح المبالغة الاختلافات الشائمة نسبئًا.

التفكير واتخاذ القرار

لقد لاحظنا بالفعل الاختلافات بين الأسلوبين العملى/المرن البريطانى والمتعقل الفرنسى، ولكن الأسلوب اليابانى يختلف مرة أخرى: فاليابانيون يميلون إلى العملية الشديدة، والتركيز على التفاصيل، كما أنهم ينمون ثقافة الإجماع؛ فالاجتماعات لا تعقد لاتخاذ القرارات، بل لتؤكد على الموافقة الجماعية التى سبق وتمت فى سرية. والنتيجة هى عملية بطيئة لاتخاذ قرار؛ ولكن التنفيذ سريع، وهذا على النقيض التام مما يحدث فى العديد من الشركات الأنجلوسكسونية، التى دائمًا ما تتسم عمليات اتخاذ القرار فيها بالسرعة الشديدة ولكن التنفيذ يكون بطيئًا. أما المجتمعات التقليدية فتختلف عن ذلك – مرة أخرى، فهى تتخذ القرار من خلال العودة إلى التقاليد والتاريخ الشفهى لاتخاذ القرارات؛ فالاحتكام إلى السلف يعد بمثابة مبدأ قوى جدًّا فى هذه الحضارات!

شبكات الملاقات

لقد رأينا بالفعل قوة المدرسة الفرنسية القديمة فى شبكات العلاقات، والتى تتناقض مع سلطة شبكات العلاقات المهنية والشخصية فى الثقافات

الأنحلوسكسونية (وبعض شبكات العلاقات من كلية إدارة الأعمال). وفي اليابان، لا تزال شبكات العلاقات تقوم على محموعة من الشركات التي تترابط أسهمها معًا، والتي غالبًا ما تتمحور حول إحدى الشركات التجارية العظيمة (الشركات التجارية العامة الكبري)، مثل «ماروبيني، ايتوتشو، ميتسوى، وميتسوبيشى»، وأرباح كل من هذه الشركات التجارية العامة الكبري تفوق إجمالي الناتج المحلي السويسري. أما في المحتمعات التقليدية، فتقوم شبكات العلاقات على الروابط العائلية، مما بضاعف من أهمية الزواج، كذلك تقوم شبكات العلاقات بين الصينيين المشتتين في حنوب شرقي آسيا على العلاقات العائلية؛ ففي الصين، تعد العلاقات (خاصة مع الحكومة) أمرًا أساسيًا.

المرمية الاحتماعية

في العالم الأنجلوسكسوني، يدعَى المديرون بأسمائهم - على الأقل، تتم مراعاة المظاهر الخارجية التي تعكس التكافؤ والديمقراطية في أكثر العلاقات اتسامًا بعدم التكافؤ وعدم الديمقر اطية. تتسم فرنسا بالتعقيد الناتج عن استخدام الضمائر أنت/ سيادتك في لغة الخطاب، في حين أن اليابان تتخطى ذلك بمراحل لتحظى بأكثر لغة قائمة على الاحترام في العالم. ففي كل مرة تتحدث فيها، لا تقوم بتوصيل رسالة فحسب، ولكنك تؤكد مكانتك الاجتماعية بالنسبة للشخص الذى تتحدث إليه، بمعنى أن القواعد و الكلمات تتغير بحسب ما إذا كان الشخص الذي أمامك يحظى بمكانة اجتماعية أعلى منك أم لا. وتستند المكانة إما إلى منصبك في الشركة، أو أهميتك بالنسبة للشركة، سواء كنت موردًا أو عميلًا، أما السيدات هناك، فيستعرن مكانة أزواجهن. أما في العالم القبلي، فتقوم الهرمية الاجتماعية على السن والنوع، مع فصل واضح بين الأدوار وطقوس مفصلة تحتفى بالانتقال من مرحلة حياتية إلى أخرى.

rir

إلى هذا الحد، يُفترض أنه من الواضح أن هناك وجهات نظر مختلفة جذريًا فيما يتعلق بالقيادة والإدارة والتنظيم عبر أرجاء العالم. والأدبيات المهيمنة، التي تقوم على الرؤية الأمريكية للعالم تتسم بضيق الأفق. وحين كانت أمريكا الأكثر هيمنة وصاحبة أنجح اقتصاد على مستوى العالم، كان من الممكن أن تبرر هذه الرؤية ضيقة الأفق. أما الآن – وقد لحقت بقية دول العالم بأمريكا، بل وتقدمت عليها في بعض المجالات كذلك بفقد بثنا نحتاج إلى توسيع أفقنا وإدراك أن هناك نماذج قيادة مختلفة في الخارج.

فى النهاية، تعمل كل هذه العوامل على إطلاق العنان للإدارة، وليس علينا أن نتبع بعض النظريات الأكاديمية الخاصة بالقيادة، ولا ينبغى علينا كذلك أن نحاكى المعادلات التى يوصى بها رواد الأعمال وقادة الشركات التجارية الأنانيون فى سيرهم الذاتية؛ فالفرصة سانحة لنا كذلك لخلق معادلات القيادة الخاصة بنا؛ لأن هذه المعادلات تتخطى الحدود الضيقة التى تفرضها الاختلافات الفردية، والتى يصفها مؤشر أنماط الشخصيات لـ «مايرز» و «بريجز» وغيرهما.

يقضى الفكر الجديد بأن القيادة تعتمد على السياق المعيطا؛ فما يصلح في سياق ما قد لا يصلح في غيره. على سبيل المثال، تعد المخاطرة بمثابة شريان الحياة بالنسبة لتاجر في «وول ستريت»، بينما تعد بمثابة خطر جامح بالنسبة لموظف حكومي في واشنطن. فالتاجر سوف يرحب بالمخاطرة، بينما سوف يتجنبها الموظف الحكومي، رغم أن كلًا منهما يتخذ الإجراء السليم، بالنسبة لسياقاته. فالتجار يتحملون مخاطرات كبيرة جدًّا، في حين أن الموظفين لا يتحملون إلا قليلًا جدًّا منها. بالطبع هذه المسألة لها جوانب سياسية ويمكن أن تكون محط جدال، ولكن ما لا يقبل الشك هو أن السياقات المختلفة تفرض مقاربات مختلفة.

تتسم القاربات السياقية للقيادة بالوضوح الشديد لدرجة جعلت كافة الخبراء – الذين يزعم كل واحد منهم أنه توصل إلى صيغة فريدة للنجاح القيادى الشامل – يغفلون عنها. وكما ذكر «جورج أورويل»: «إن رؤية ما يقف أمام أنفك يتطلب الكثير من الكفاح المتواصل»، وهذا الكفاح يتجاوز قدرات الخبراء ومعادلات النجاح الخاصة بهم.

إذا كانت القيادة تعتمد على السياق، فإن هذا يطرح بعض التحديات المثيرة فيما يتعلق بكيفية تعلم القيادة - وذلك يشير ضمنًا إلى أنه من المستحيل أن نطبق معادلة، أو نقرأ كتابًا، أو نستمع إلى خطبة لنتحول فجأة إلى قادة باكتشاف بعض المعادلات السرية التى تحقق النجاح. وسنستكشف فيما يلى كيفية تعلم القيادة.

تطوير القيادة، وماجستير إدارة الأعمال بشكل خاص، ما هي إلا نماذج معيبة

فكر، للحظة، في الكيفية التي تعلمت بها القيادة. لقد طرحت هذا السؤال على آلاف المديرين التنفيذيين، مع العلم أن الإجابات التي حصلت عليها كانت متماثلة إلى حد كبير. ولكي تجعل خياراتك أكثر بساطة، اختر اثنين من الوسائل الست الموضحة فيما يلى باعتبارهما الطريقتين الرئيستين اللتين استخدمتهما لاكتساب أسلوبك في القيادة:

- الكتب
- الدورات التدريبية
- رؤساؤك في العمل (بدروسهم الإيجابية أو السلبية)
 - و قدوة (داخل أو خارج العمل)

- الأنداد
- الخبرة

فى الواقع، ما من أحد يختار الكتب أو الدورات التدريبية – وقد تكون هذه أخبار سيئة لأى شخص يؤلف كتبًا أو يقدم دورات تدريبية. وبالإضافة إلى ذلك، إن لم يكن هناك أحد يرى أنه يتعلم شيئًا من الدورات التدريبية المقدمة، فإن هذا يضع قيمة مجال تطوير القيادة بأكمله فى موضع تساؤل. ورد الفعل هذا طبيعى جدًّا؛ فلا يستطيع أحد أن يبدأ فى قراءة كتاب من الغلاف للغلاف ليصبح بعدها قائدًا، حتى إن كان هذا الكتاب هو كتاب لله لله لله لله مت تأليفى.

على المستوى العملى، يتعلم الأشخاص القيادة من واقع خبراتهم الخاصة ومن خبرات الآخرين؛ فهم يرون شخصًا يفعل شيئًا عبقريًا، فيقررون محاكاته بأنفسهم، فإن آتى ذلك بثماره معهم، يضيفونه إلى مستودع مهاراتهم. وحين يرون شخصًا يُخطئ، فإنهم يضعون نصب أعينهم ألا يقعوا في هذا الخطأ نفسه. إن كل شخص يخلق أسلوبه الخاص في القيادة، والذي يكون متميزًا بقدر تميز الحامض النووي، ولكن أسلوب القيادة هذا يقوم على تسول، واستعارة، وسرقة بعض أجزاء من أساليب القيادة المتميزة الخاصة بالعديد من الأشخاص.

إن تعلم القيادة بالخبرة يجعل الطريق إلى القيادة شبيهًا بالسير العشوائي؛ وهذا الأسلوب يهدر الوقت ويستهلكه. فإذا اخترت الخبرات الصحيحة، فسوف تجد الطريق السريع إلى النجاح، لكن إذا كنت غير محظوظ مع الخبرات، والفروض، والمديرين، فستجد نفسك تائهًا وسط أدغال الأداء الضعيف ـ وهنا تتجلى فائدة الكتب والدورات التدريبية؛ فأفضل الكتب والدورات التدريبية هي التي ستساعدك على وضع بعض القواعد المنظمة لرحلتك العشوائية للتعلم من خبرات الآخرين،

وستساعدك على تسريع عملية التعلم من الخبرات وستفيدك في تطوير معادلة النجاح الخاصة بك.

أما أسوأ الكتب والدورات التدريبية فهي تلك التي تحاول أن تقدم لك معادلة شاملة لتتبعها: في أسوأ الحالات، يعنى هذا أن تجلس وسط محموعة محاولًا تخمن ما يفترض أن يكتبه المدرب على اللوح القلاب لبكون متوافقًا مع المادة التي اشترى حق تدريسها. أما البديل فهو أكثر متعة إلى حد ما، وهو تلك النسخة من الدورات التي تأتي في شكل الخطباء المحفزين، فهؤلاء يريدون منا أن نصدق أنهم قد اكتشفوا سر القيادة؛ لأنهم أول من تسلقوا جبل «ايفرست» يظهورهم على عصا قافزة وهم عراة. وكلما كانت الحكايات أكثر إمتاعًا، كانت قيمتها العملية أقل. وهنا تقدم لنا كتب الحكمة القديمة تذكرة مناسبة للكيفية التي نتعامل بها مع مثل هؤلاء الأشخاص: «احذروا الأدعياء الكاذبين... فالكثير منهم سيظهرون وسيخدعون كثيرًا من البشر».

وبالأخذ في الاعتبار طبيعة معظم الكتب والدورات التدريبية، لن نندهش حين نجد أن ميز إنيات التدريب من بين أوائل النفقات التي يتم اقتطاعها في الأوقات المصيبة؛ فعلى أي حال، لن يفوتك الكثير من الدورة التدريبية. وقد أحرى المهد المرخص للأفراد والتنمية دراسة أوضحت السبب وراء رفض الأشخاص للدورات التدريبية. وكانت الأسباب الخمس الأولى هي:

- الانشغال الشديد في العمل،
- الالتزامات الشخصية والأسربة.
 - عدم كفاية التحفيز.
 - رفض مديري خط الإنتاج.
 - ضعف ثقافة التعلم في العمل.

تحتاج الأسباب إلى بعض التوضيح وهو ما سنراه فيما يلي:

- الانشفال الشديد في العمل (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة لي).
- الالتز امات الشخصية والأسرية (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة
 - عدم كفاية التحفيز (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة لم،).
- رفض مديري خط الإنتاج (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة للمديرين).
- ضعف ثقافة التعلم في العمل (= التدريب لا يمثل أولوية بالنسبة لأي شخص).

ان رفض الدورات التدريبية يزداد مع الترقى الوظيفى؛ فالمدير التنفيذي الجديد قد يكون حريصًا على تعلم مهارات جديدة. وبشكل خاص، تكون هناك شهية لاكتساب المهارات الفنية، وما من عار هنالك حين تعترف بأنك في حاجة إلى تعلم المزيد حول الماليات، ولكن الحصول على دورة تدريبية في التحفيز يعني أنك لا تستطيع إدارة الموظفين جيدًا؛ وتعد هذه بمثابة نقطة ضعف لسنا على استعداد للاعتراف بها. إن هذا الخوف من الاعتراف بالنقائص يزداد كلما تدرجنا في الناصب؛ فمدير تنفیذی کبیر بخبرة تقدر بـ ۲۰ عامًا من النجاح المتواصل لن ينبهر ببساطة بمدرب يأتيه بنظرية تتحدى صيغة النجاح الخاصة به؛ حيث يتشيث المديرون عادة بما يؤتي ثماره على المستوى التطبيقي وليس على المستوى النظري.

إن تلك الفجوة بين النظرية والتطبيق تكون في أوضح صورها حين ننظر لماجستير إدارة الأعمال. وقد لاحظنا أن القادة يزعمون أنهم بتعلم ون بشكل أساسي من المديرين، والقدوة، والأنداد، والخيرات، وأن الكتب والحدورات التدريبية ليست مهمة بالنسبة لهم على الإطلاق، ومع ذلك فإن ماجستير إدارة الأعمال يقوم على الكتب والدورات التدريبية. من المؤكد أن ماحستير ادارة الأعمال لا يخلو من الميزات؛ لأن له فائدتين بالنسبة للطلاب:

أولًا والأهم، هو أنه يعتبر بمثابة وكالة توظيف تنفيذية مضمونة تساعد الطلاب على إعادة توجيه مسارهم الوظيفي أو تسريعه، وكليات الأعمال تقدم للموظِّفين خدمة مراقبة جودة جيدة، وتغيير المسار المهنى وتسريعه، خدمتان تستحقان أن تدفع مقابلهما الكثير من المال.

ثانيًا: تعمل كليات ادارة الأعمال على تنظيم قدر من المعرفة ونقله من جيل إلى الجيل الذي يليه – ولطالما كان ذلك بمثابة الهدف الرئيس، لمعظم المؤسسات. والمعرفة التي يمكن تنظيمها هي المعرفة الواضحة: على سبيل المثال، الماليات، والمحاسبة، والتسويق بدرجة ما، والإستراتيجية، والتخطيط المؤسسي، ومثل هذه الفروع من المعرفة تعتبر مهارات فنية تستحق أن تكتسبها، ولكن المهارات التي ينبغي على القادة اكتسابها اليوم يصعب كثيرًا تنظيمها أو نقلها.

إن كلا من تحفيز الموظفين، وإدارة السياسات، وخلق شبكات النفوذ والثقة، والتعامل مع مديرك، وإدارة الصراعات والأزمات، وتولى التكاليف الصحيحة، وإنجاز الأمور - كلها مهارات يصعب تصنيفها أو تدريسها. ويتمثل جزء من هذه المشكلة في أن كل شخص يقوم بهذه الأشياء على طريقته الخاصة، والطريقة المثلى للقيام بها تعتمد على السياق الذي تعمل فيه: شركة مواد كيماوية، أم منظمة تطوعية، أم بنك استثماري، أم مصلحة حكومية - كما أن لكل بلد قواعدها المختلفة للصمود والنجاح. إن ماجستير إدارة الأعمال يبدو أنه منعزل في برج عاجى حيث تعد الإدارة بمثابة فرع قائم، في الأساس، على المنطقية والعقلانية، لكن أي

شخص يعمل فى مؤسسة يعرف أن المؤسسات ليست أماكن قائمة على العقلانية، وإنما هى أماكن سياسية إلى حد عميق، ومكتظة ببشر لهم آمالهم ومخاوفهم، فإن لم يكن بمقدورك أن تدير السياسات والعواطف، فلن يمكنك إدارة المؤسسات. إن هذه المهارات بحق؛ حيث إنها تتجاوز أفق كليات إدارة الأعمال. وهذا أمر يؤسف له، حيث تزعم جامعة «هارفارد»، على موقعها الإلكتروني، أنها «تركز على هدف واحد – تنمية القادة». إن المهارات الضمنية الخاصة بالقيادة هى الشيء الوحيد الذي لا يمكن لجامعة «هارفارد» أن تدرِّسه؛ حيث إن ماجستير إدارة الأعمال شهادة رفيعة المستوى، ويمكن أن تعلمك المهارات الإدارية والفنية، ولكنها لا تخرِّج قادة عظامًا، رغم شهرة اسم جامعة «هارفارد».

وقد تتبع كل من «هنرى منتزبيرج» و«جوزيف لامبل» مسار تسعة عشر «اسمًا لامعًا» من خريجى كلية «هارفارد» لإدارة الأعمال أصبحوا فيما بعد مديرين تنفيذيين. وها هوما وجده «منتزبيرج»: «عشرة منهم فشلوا فشلًا ذريعًا (فأحدهم أفلست الشركة التي كان يديرها، وآخر تم فصله، وثالث أجرى عملية دمج أتت بنتائج عكسية، إلخ)، أما الأربعة الآخرون فكانت سجلاتهم مثيرة للشك على أفضل تقدير حمسة فقط من بين هؤلاء التسعة عشر بدوا على ما يرام. وهذه الأرقام، رغم محدوديتها، تثبت فشل هذا الأسلوب».

إن من تسبب في أزمة الائتمان هم حملة ماجستير إدارة الأعمال، الدين اعتلوا المناصب العليا في المؤسسات المالية وجمعوا منها مبالغ مالية مهولة بينما كانت شركاتهم تنهار. ولا يمكن إلقاء كل اللوم في هذا الصدد على جامعة «هارفارد» أو ماجستير إدارة الأعمال، ولكنهما يعدان جرزءًا من الشكلة وليس الحل. إن منهجية دراسات الحالات تفترض أنك إن قرأت عن مؤسسة بعينها لم تكن تعلم شيئًا عنها من

قبل، فسوف تستطيع بين عشية وضحاها أن تحدد مستقبل هذه المؤسسة. إن ماجستير إدارة الأعمال يفرخ أجيالًا من الأشخاص الطموحين الذين يملكون بعض المهارات التقنية، ولكنهم لا يملكون أى قدرة قيادية. وليس من المشير للدهشة، أن هولاء يدخلون العوالم المهنية الآمنة للشركات الاستشارية والمصارف؛ فالمرء لا يحتاج إلى قدرة عظيمة على القيادة لتداول السندات أو إعداد عرض تقديمي على برنامج «باوربوينت». وفي الوقت ذاته، من الجدير بالملاحظة أن رواد الأعمال الذين يحتاجون حقًا إلى المواهب القيادية ليس من بينهم من يحمل ماجستير إدارة الأعمال؛ فكل من «جيتس»، و«بافيت»، و«جويز»، و«ميتال»، و«أبراموفيتش» قد نجوا من لعنة ماجستير إدارة الأعمال.

الخلاصة

تعتبر القيادة سياقية، شأنها شأن أى نجاح آخر فى عالم الأعمال. وتعتمد النماذج المختلفة للصمود والنجاح على أسلوبك الشخصى، وعلى المجال الذى تعمل فيه والبلد الذى تعيش فيه. والسعى وراء التقليدية إهدار للوقت؛ فليست هناك صيغة كونية للنجاح، وبشكل خاص، لم يعد هناك وجود للحكمة التقليدية التى ترى أن نموذج القيادة الأمريكي هو النموذج الكوني للنجاح؛ فقد أظهر بزوغ شمس آسيا أن هناك نماذج أخرى، وأن هذه النماذج يمكن أن تكون ناجعة مثل النموذج الأمريكي تمامًا – وهذا الأمر يجعل من معظم معاهد صناعة القادة، والعديد من الكتب والدورات التدريبية أشياء تعوزها القيمة. إن الشك الذي ينظر به المديرون المتمرسون للدورات التدريبية على القيادة له ما يبرره، وهناك بعض العروض الجيدة، لكن أغلب المعروض سيئ. إن درجة ماجستير

إدارة الأعمال لن تفيد في تعلم القيادة، بل ستفيد في إدارة المسار المهنى ومنح الطلاب القليل من المهارات الإدارية التقنية.

وإليكم بعض الأنباء الجيدة للقادة الطموحين: إننا لسنا في حاجة إلى التعرف على أحدث النظريات ومحاولة التشبه بغيرنا، بل نحن في حاجة إلى خلق معدلات النجاح الخاصة بنا، بناء على خبراتنا الخاصة، وعلى مراقبة نجاحات وإخفاقات أندادنا ومديرينا وقدواتنا، وتقتصر الفائدة التي تقدمها الكتب والدورات التدريبية على تقديم بعض الأطر ووضع بعض القواعد لرحلة اكتساب الخبرة العشوائية.

إن حرية التعلم المتاحة لنا ليست مجرد فرصة، بل ضرورة. فإذا كنا سنتنافس مع باقى دول العالم، فعلينا أن نتعلم منها، وإلا سنُهزم على أيديها ـ علينا أن نخرج من شرنقتنا. إن القيادة الحقيقية لا تعنى اتباع الحكمة الموروثة والامتثال للعقيدة القائمة؛ فبهذا الشكل تكون مهمتنا مقتصرة على الحفاظ على وضع متوارث، لكن القيادة الحقيقية هي أخذ الأشخاص إلى حيث لا يكونون وحدهم، وهذا يتطلب التغيير والابتكار لمسايرة عالم دائم التغير. إننا نملك حرية الاختلاف، ولكن علينا كذلك أن نتحمل مسئولية الاختلاف إذا كنا نرغب في أن نكون قادة مؤثرين.

لقد ساعدت الإدارة الحديثة الإنسانية على تحقيق مستوى فائق من التقدم والرخاء. وقد تأسست الإدارة على المثل الخاصة بحركة التنوير التي شجعت الثورة الصناعية، كالاستفسارات والمعايير القياسية والتحسين والعلم، وأدى هذا إلى البحث عن المعادلات التى تساعد المديرين والشركات على تحسين إستراتيجية العمل والقيادة والإدارة المالية والجودة والإنتاجية. وقد كانت هذه المعادلات فعالة للغاية، لذلك قضت على الممارسات القديمة المعتمدة على التجربة والخبرة.

رغم ذلك، فإن الإدارة الحديثة تقترب من نهايتها، فلم تعد المادلات المبسطة تبنى النجاحات، بل صارت تبنى صروحًا للفشل، ومن الصعب اكتساب ميزة تنافسية حين يطبق الجميع القواعد نفسها الخاصة بإستراتيجية العمل والقيادة والماليات والتنظيم مع موظفين بالقدر نفسه من المؤهلات، فتكون النتيجة هي ما نراه في العديد من المجالات، ألا وهو مأزق المنافسة؛ حيث يتمين على الإدارة أن تسرع من وتيرة إدارتها كل عام بساطة لتظل أهلًا للمنافسة - إنها طريقة قاسية للبقاء!

لقد فقدت معادلات النجاح السحرية سعرها؛ فالشركات الكبرى التي نحرص على تقليدها تفشل مثلها مثل الشركات التي لا تتبع أساليب

الخبراء والأكاديميين، وتواجه الشركات العريقة تحديات أمام الشركات الناشئة التي ليس لديها أي موارد سوى فكرة حيدة وقدر كبير من الطموح. وتحد الشركات الناحجة أنه من الصعوبة بمكان أن تتكيف وتتغير من أحل مواكية الشركات الناشئة التي تبدو أنها تستعين بمجموعة مختلفة من القواعد والمعادلات، وفجأة تصير معادلة النجاح سجنًا لا تستطيع الشركات المتمرسة الفرار منه.

لقد فشلت معادلات النجاح القديمة؛ لأن العالم يتغير، والعالم الجديد بحاجة إلى أساليب جديدة، والتغييرات ليست صغيرة، بل هي كبيرة؛ فالسلطة تتحول من المنتجين إلى المستهلكين، ومن الغرب إلى الشرق، ومن الساهمين إلى المديرين، وصار كل من المديرين والشركات أكثر تخصصًا. إن سلاسل القيمة تنقسم وتتوزع حول العالم في الوقت نفسه، ويظهر منافسون جدد فجأة. وقد تمكن التكنولوجيا من حدوث هذه التغيرات، لكننا لا نزال بحاجة إلى معرفة كيفية السيطرة على التكنولوجيا قبل أن تسبطر هي علينا.

لقد تحررنا من أسر طغيان النمطية لنصير أسرى طغيان الحرية، ولم تعد معادلات الماضي المريحة تؤتى بثمارها؛ حيث إن الاعتماد على صاحب عمل واحد والعمل في وظيفة واحدة مدى الحياة لم يعد موجودًا. وتأتى الحرية مع المسئولية والضغط والإبهام؛ فلسنا أحرارًا بشأن تغيير القواعد، بل يجب أن نعمل لتحديد قواعد الصمود والنجاح من أجل أنفسنا وشركاتنا.

وتواجبه الشركات خيارًا بشأن كيفينة مواكبة العالم الجديد، وتستمر معظم الشركات المتمرسة في إدارة العمل بوتيرة أسرع في طاحونة من التحسينات المتز ايدة: تحسبن الجودة وتقديم منتجات جديدة والتفكير وتنظيم الإنتاج والإدارة والحفاظ على الأسواق الموجودة، وستقوم الشركات - التى تتمتع بجرأة الاختسلاف - ببناء المستقبل من خلال تقديم نماذج عمل جديدة وأفكار جديدة. وسوف تفشل شركات كثيرة، لكن الشركات الناجحة ستكون عمالقة الغد.

يجب أن يتعلم المديرون أيضًا طرق نجاح جديدة: فهم لم يعودوا يمثلون حلقة ربط بين قمة الهيكل المؤسسي وقاعه. لقد أفسحت السيطرة والمراقبة مجالاً للتعاون والالترام، بمعنى التنسيق بين الوظائف المختلفة في الشركة وبناء الالترام من جانب الأشخاص الذين لا يخضعون لسلطتهم. ومن أجل إنجاز العمل، لم يعد المديرون بحاجة إلى مهارات الذكاء والتواصل مع الآخرين كما سبق وحسب، بل هم بحاجة إلى المهارات السياسية لتوحيد الشركة حول جدول أعمالهم - وهذا أمر صعب، لكنه مرض أكثر مها سبق.

أن التكنولوجيا تساعد المديرين وتعرقلهم؛ فهى تساعدهم من خلال تحسين الإنتاجية على المستوى الشخصى، ولكنها تعرقلهم من خلال زيادة مستوى التوقعات ولا تعطيهم متنفسًا بعيدًا عن العمل. ربما نترك مكان العمل، لكن العمل نفسه لا يتركنا أبدًا على ما يبدوا

إن أحدًا لا يستطيع أن يعرف ما يخبئه المستقبل، وهذا الكتاب لا يدعى التنبؤ بالغيب، بل إنه يرسم خريطة للثورة التى تحيط بنا من كل جانب. ومن خلال هذه الخريطة، باستطاعتنا أن نختار الطريق الذى سنسلكه. إنه طريق محفوف بالمخاطر الكبرى والفرص العظيمة، وبغض النظر عن الطريق الذى ستسلكه، استمتع برحلتك.

الفهرس

V3. VP. AP. 1-1, 7-1,

آدم سمیث ۸، ۹، ۱۸، ۹۷، ۹۷،

1-1, -11, 207, 077

الأشياء النادية ٦ ألفريد مارشال ١١٤ أنظمة المكافآت والقياس ٢٢١ الأصول الرأسمالية ١٢٣، ١٢٥، ١٢٧، أوهايه ١٤، ٢٢٢ 171, 171, 177, 171 أوين ۲۰۷،۱۳۲ الأفكار المختلفة ٣ الألفية الحديدة ١٦٧ أبوا ١١٦ الأمن الاحتماعي 181 إدوارد ديمنج ١٢، ٢٧٧ الأنشطة الهامشية ٦٩ اسحاق نیوتن ۷، ۸، ۱۸۶ إشارات الدخان ٢٢ الإجابات الفصيحة ٢٧ الأدارة الثانية ٦ إعادة تسمير الأسهم ١٠١ الاستراتيحيات ٤٦، ٤٨، ٤٩، ٥١، إعلان الاستقلال ٥٤ اکس ۲۱۷ 30, 00, A0, YF, YF, 3F, ابريال ۷۱ 127, 77, 731 الاستراتيجيات الانتحارية ٢٦ اختبار تذكر الإعلان ٩٠ اقتصاد المهارات ١١٩ الاستراتيجيات المظيمة ٦٤ الآي بود ۲۱،۱۱، ۷۶، ۱۹۱ الاستراتيجية الجذرية ٥٧ الإستراتيجية الفرعية ٥٧ الأجهزة الرخيصة ١٥١ الأدوات التشخيصية ٤٨ الإعلانات التليفزيونية ٧٠، ٧٠ الأرباح ٥٤، ٥٩، ٦١، ٦٢، ٦٢، ١٠٤، الإنفاق الإعلاني ٨٧ الاهمال والإسراف ١٠٠ 771, 371, A71, 731, الاحتكار القانوني ١٠٩ 331, 031, 931, .01, الاختبار السريع للأفكار ٦٥ 101, 701, 7.7, 7.7, الاستثمار الميدئي ١٣٨ F.Y. . YY. 07Y. 33Y.

797, 707

الأرباح المتوقعة ٦٤٤، ١٣٣

الاستهداف السلوكي ٩١

الاضطراب العالى ٢٤، ٢٧، ٢٩، ٢٠، ٣٥، ٣٥

التكاليف ٥٧، ٨٤، ١٠٥، ١١١، ١١٥، .155.174.175.174.175 .174.105.10T.10+.154 OV1, 781, 077, 037, A37, 707, 747, 747, 747, 717 التكاليف غير الماشرة ١٤٩ التكرار اللانهائي ٦٥ التكلفة الرخيصة ٥١ التواصل ثنائي الاتحام ٨٨ التوجهات الخاطئة ١٦١ الثورة الصناعية ٥، ٨، ٩، ١١٢، · Y1 . 751 . 357 . · Y7 الحهد المدول ١٥٢، ٢٨٠، ٢٠٥ الحيل الثالث ٢٦ الحاسبات المركزية ١٦٢ الحالة الإستراتيجية ١٣٥ الحد الأدني للمائد ١٣٢، ١٣٤، ١٣٦، 174.177 الحظ ١، ٥٨، ٦١، ٢٢، ٢٦، ١٢١،

.71, 717, .77, 177, ..7

الحقبة الكلاسيكية ٢٩

الحوسبة السحابية ١٦٢

الحلول الذكية ١٦

الاعتماد على النظريات ١٤١، ١٤١ الانسياق الأعمى ١٨ الانفجار العظيم ٢٦ البحث عن التوافق ٢٠٧، ٢٠٥ البرمجة ١٦٧، ١٦٧ البقاء للأصلح ١٥٧ البلاك بيرى ٢٦٦ البوليمرات ٨٣ البيع ثم التصنيع ٨٩ البيوت الزحاجية ١١٠ التجريب ٦١،٦٠ التحليل الماهر ٣٩ التدفقات النقدية المتوقعة ١٣٨ التدفقات النقدية المخصومة ١٣٦، 144 التدليك الأبورفيدي ٧٤ التسويق ٦٨، ٦٩، ٧٠، ٧٢، ٧٤، ٢٧، الحالة المالية للاستثمار ١٣٥ 74, 34, 04, 14, 78, 38, 7.1, 5.7, 4.7, 537, 647 التشخيصات الكلاسيكية ٤٨ النعقيد الزائد ١١٦ التغيرات الحيولوحية ١٢١ التفكير الابداعي ٥٥

التقارير النموذجية ٢٨

الخبير الإستراتيحي ٣٦، ٦٣ الصيغ الموحدة ١٧ الخدمات الاحترافية ١٥٥ الطاقة النووية ١٦٨ الخدمة الذاتية ١٨، ٨٩ العصور الوسطى ١٢٠، ١٢٥، ١٧٩، الخروقات الفاضحة ١٤٣ 141,141 الخط الزمني ٨٤ العقول الذكية ٦٧ الخطر الزائد ١١٦ العلامات التجارية ٤٤، ٥٥، ٦٠، ١٨، ۲۶، ۷۰، ۱۰۵، ۲۰۱، ۱۱۵ الخطوط الجوية البريطانية ١٤٦، Y - V 177,777 الدفع الرباعي ٧٣ العلامة التجارية ٦٨، ٧٥، ٧٦، ٨٥، الرسم التخطيطي ٤٤ T.1. A.1. YTY الركود العالمي ٤٧ العمالة الماهرة ١٢١، ١٢١ الرنّة ۲۰۵، ۲۰۵ العنب الإسكتلندي ١١٠ الفاعلية المتزايدة ٢٠١ السلطة السحرية ١١٧ السلم الأساسية ٧٧، ٧٨ الفيلم الكارثي ٢٣ القرون الوسطى ٢٦، ١٣٦، ١٨٠، السبولة النقدية ٤٣ الشبكات التليفزيونية ٨٦، ٨٧ 111 القوة الاقتصادية ١١١ الشركات التقليدية ١٦٠، ٢٢٩ القوة العاملة ١١٤، ٣١، ٣١، ١١٣ الشيوعية ١٢، ١٦، ٨٠، ١٢٠، ٢٠٠ القوة القسرية ٩٥ الصدق والعدالة ١٤٣ القيادة المامرة ١٥. الصناديق الوقائية ١٢٦ القيمة الاقتصادية ١٣٦، ١٤٥، ١٤٨ الصناعات القديمة ١٢٢ القيمة الاقتصادية المضافة ١٣٦ الصناعة البريطانية ٢٢ القيمة الدفترية ١٤٨،١٤٦ الصناعة المصرفية ١٠٣،٢١ الكفاية الأساسية ٤٩، ٥٠ الصيغ الجامدة ٥٥

المديرين ٥، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧،	المؤسسة المثالية ٢٠٤
· 7, 37, 07, 77, 37, V7,	المحاسبة التقليدية ١٣٤
.3, 73, 82, .0, 10, 70,	المحافظ الاستثمارية ٤٣
30, 00, VO, AO, 7F, 0F.	المحيط الأزرق ٤٠، ٥١، ٥٢، ٥٥، ٥٥،
04, 78, 48, 88, ••1, 1•1,	١٠٨
7-1, 711, 811, 771, 871,	المدخرات والقروض ٩٨
771.371.071.77131.	المدمرة بوتمكين ٧
731.731. 131. 301. 701.	المديرون ١٢، ١٤، ٢٥، ٢٧، ٥٦، ٥٣،
A01, 751, 051, 191, 591,	30, 00, 0F, FF, VP, PP,
091, 791, 881, 1-7, 7-7,	.11.1.1.31.371.071.
3-7, ٧-7, 117, 017, 117,	.170.171.371.071.
777, -37, A37	A71. 731. 731. V31. 301.
المزيج التسويقي ٩٢	FO1. VO1. A01. 0F1. PF1.
المستشارون ٥٤، ٦٣، ١٩٤، ٢٤٤	VVI. AVI. 721, 707, 721,
المشكلات العادية ١٣٢	٧٩١، ٢٠٢، ٩٠٢، ١١٢، ٨١٢،
المطابقة الشيوعية ١٦	777.377.677. 777. 377.
المعرفة البسيطة ٦٤	137, 737, 337, A37, P37,
المعلومات الديموغرافية ٩١	.07,707,157,757,797,
المغامرات ٧٣	377, 077, 777, 877, -77,
المنتجات البديلة ٤٠	747, 747, 047, 747, 447,
المواصفات الأصلية. ١٦٦	187, 787, 787, 781, 7.7,
الموافقة الجماعية ٦٥، ٢٠٩	P • 7 . 11 7 . X1 7 . Y77 . 3 Y7 .
الميزانية العمومية ١٢٤، ١٤٤، ١٤٥،	.77737. 137. 737.
F31	337, A37, P37, -07, 707

بیترز ۲۰۳۰ بوینج ۱۲۰ بیترز ستیرنز ۱۵ بیرز ستیرنز ۱۵ بیزنس ویك ۲۰۳ بیزنس ویك ۲۰۳ تجرید القیمة ۵۱ تجرید الفیمة ۱۵ تحدیثات استراتیجیه ۱۳۵ تحلیل استراتیجیه ۱۳۵ تخطی التحدیات ۱۹۵ تخطی التحدیات ۱۹۹ تشارلز الأول ۸ تشارلز دارون ۱۷ تشاریز دارون ۱۷

تصرفات القادة ٢٢٠

تغيرات تكنولوجية ٢٦، ١٦٢

تغيير المناخ النفسى ٢٢٤

تطبيق معادلة ١٣٠

تکوین انتخالفات ۲۸، ۱۸۹، ۱۹۰، ۱۹۰، ۲۵۳

تنافس انتحاری ۶۱ توقع مستقبل التکنولوجیا ۱۹۳ تونی جونسون ۱ نیتانیک ۸۱ الميزة التنافسية ٢٠، ٢٠٨، ٢٠٨، ٢٣١ النظام المترى ٣٠ النفقات غير المباشرة ١٤٥، ١٥٠، ١٥١، ١٥١، ١٥٥، ٢٠٥،

النمط المناسب ۸۲ الهدف الإستراتيجي ۱۸، ۶۹، ۵۰، ۱۵، ۵۲

> الهرم الاجتماعی ۱۲۰ الهلاك ۲۶ الوصفات الطبية ٤٤

بارتلیت ۲۱۱ بالمصداقیة الأکادیمیة ۱۵۷ باوربوینت ۲۲، ۲۵۲، ۲۵۲، ۲۱۸ بدل المخاطرة ۱۳۰ برانسون ۲۵، ۲۵، ۲۱، ۲۲، ۲۹۸ برجر کینج ۵۹

برنامج إغاثة الأصول المتعثرة ١٠٠ بطاقات الاثتمان ٩٢، ١٢٨، ١٢٩،

براهالاد ۱۸

بنك إسكتلندا الملكى ١٤٢، ١٤٤ بنوك الاستثمار ١٦، ١٦ بودوت كوم ١٦٣

بورتر ۱۸، ۳۹، ۴۰، ۱۹، ۲۹، ۲۳، ۲۳

جون وانامیکر ۸۷ حيش ۲۱۸،۲۵ حبلیت ۲۰۳،۲۱ جيمس جاميل ٦٨ جیمس کیلی ۱

Y-7.1.Y.1.1.1. حرب استقطاب مواهب ۲۱۸

حرب جذب المواهب ١١٨، ١١٨ حركة الجودة ٥١، ٢٧٧

> خريطة المؤسسات ٢١٢ خواص الحاسب ٨٨

داتا جنرال ۲۰ داز ۷۱ دانیال کانیمان ۱۵۷ داو جونز ۳۷ دراسة السلوكيات ٧٤، ٧٨ دریشت ۷۱

دقة زائفة ١٢٩ دوجلاس ماكجريجور ٢١٧ ديفيد أوجيلفي ٨٧

ثروة الأمم ٨ ثروة طائلة ٢٠١ ثقافة الالتزام ٢٠٠، ٢٠٢، ٢١٨ ثقافة الخضوع ٢٠٠، ٢٠٢، ٢١٨ ثقافة الطاعة ٢٢

ثلاثة تحديات ٢٠١، ٢٩٥

ثورة الإدارة ٣٠، ٢٤، ٣٧، ٨٦، ١٥٥، حاملي الأسهم ٢١، ٨٦، ٩٧، ٩٨، ٩٩، 707, YVY

ثورة العمال ١٤ ثورة مخملية ٨٠

جاك ويلش ٣٠٤،٥٢ جالوت ٥٧ حاليليو ٨، ١٧٢ جرینسبان ۱۹۸،۱۹۷ جلين بيل ٥٩

جنرال البكتريك ٢٠, ٢٤, ٤٣, ٨٣ «جنرال موتورز» ۱۰، ۱۵، ۳۰، ۲۳، ۲۳، 7-1, 531, 227, 3-7

> جنسن ۱۱۳ جوتشي ١٠٦ جوجل مایس ۲۲ جولدمان ساکس ۱۰۲،۱۵

> > جون جتفرویند ۲۲۲

شبکة ضمان اجتماعی ۹۵	دیفید ریکاردو ۴۵، ۱۱۰
شركات الخطوط الجوية ١٥٤	دیل ۵۱، ۵۷، ۳۱، ۸۸، ۱۰۵، ۲۱۰،
شركة كابيتال ٩٢	757,750
شرکة ماکینزی ۲۰، ۲۱، ۱۱۸، ۱۱۲، ۱۱۸،	
19.4	رؤية «صادقة ۱٤٨،۱٤٣
شرودرز ۲۱	رای کروك ۹۹
شيفروليه ١٠٣	ربح إضافي ١٦٨
شیفیلد ۱۱۶	ریتشارد برانسون ۲۱،۵۲
	ریکاردو سیملر ۲۰۸
صانی دیلایت ۱۰۷	
صراع قوة ١٠٦	سالی مورجان ۲
صناعات جديدة ٢٣	ستاندرد تشارترد ۲۱
صيغ النجاح ١٧، ١٨، ٢٤، ٣٩، ١٩٩، ٢٢٥	ستوك ١١٤
طريقة الإعدام ٢٠	سجن الباستيل ٧
	سعر الخصم ١٣٩
عبودية جديدة ٢٧	سلاسل هرمية ٢٨
عصر التنوير ٢، ٨، ٩، ١٠، ١٦، ١٩، ١٩،	سلسلة القيمة ٢٦، ٢٨، ٣٣. ٢٨، ٨٠،
P7	14, 74, 34, 04, 78, 3-1,
عقد نموذجي ٢٩	0-1, 2-1, 711, 181, 781,
عمالة خارجية ٢٨	100000000000000000000000000000000000000
عملية عقلانية ٧٢، ١٥٥	017.037.007
غوشال ۲۱۱	سکایب ۲۲، ۲۳۰
•	سوشيرو هوندا ١١

سیرکت سیتی ۲۱، ۱۹۹

فانی مای ۲۰۳،۲۱

كوكاكولا ٧٥، ٧٦، ٧٧	فترات الركود ٣٤
كوماتسو ٥٦	فجوة زمنية ٧٠
كيانات تعاونية ١٥٦	فرصة ذهبية ١٨
کیم ۱۸، ۵۰، ۶۹، ۵۱، ۵۳	فرق عمل عالمية ٢١١،١١٦
	فریدریك تأیلور ۱۸،۱۶،۱۸
لانكشاير ١١٤	فضيحة إنرون ١٠٢
لايتون وهانسون ١٣٥	فنادق فورميولا ٥٢
لحام للصلب ١٠	هندق ذاریتز ۸۲
لونج تيرم كابيتال مانجمنت ٩٨	فيات ٤١
لویدز ۳۱	فیدیکس ۲۳،۲۰
ليكزس ١١١	فيرجين أتلانتك ٦١
ليمان براذرز ٩٧،١٥	فیری لیکوید ۷٦
لينوفو ١٢	فيلم الانتصار ٢٢
	فیلیب کوتلر ۲، ۸۵
مؤسسات أمريكية ٢١	فینکات راماسوامی ۶۹، ۸۶، ۱۰۸،
مؤسسات المصفوفات ٢٦	147
مارکس ۱۲، ۲۵، ۹۹	
ماكدونالد ٥٩،١٤	قدرة المنتج ٥
ماکینزی ۲۰، ۲۱، ۵۳، ۱۱۲، ۱۱۸، ۱۱۸،	قنوات متنافسة ٧٧
199, 197	
مايرون سكولز ١٢٦	كأداة إدارية ١٣٩
مایکروسوفت ۵۱، ۱٤٦، ۱٤٦	كارلوس غصن ١١٧
مایکل ۱۸، ۲۹، ۶۹، ۹۹، ۹۰، ۲۲۲،	كاميرات المراقبة ٧٧
177, 037	كمبريدج ١١٤
مایکل بورتر ۱۸، ۳۹، ۶۰	کوبرنیکوس ۸

مایکل دیل ۱۰۵، ۲٤٥ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية 17. 74. 2.7 مانكل لويس ٢٢٢ ميدأ التنافس ٢٤ مهارات التواصل ۲۱۸، ۲۱۹، ۲۲۱ متاجر وول مارت ۱۱۱ **Y7Y** مجموعة افتراضية ٢١٢ apice 37, 771, 701, 701, 707, مجموعة ستانديش ١٦٦ 271 محركات السفن ٥٠ موبورن ۱۰۶۰ م موریتا ۲۹۸،۱۱۱ مخاطرة ٥، ٧، ١١٢، ١٢٩، ١٥٨، موقع أمازون ۸۲، ۸۹، ۲۰۷ · F1, 7A1, -37, Y3Y, ميريل لينش ۹۷، ۱٤۸ ، ۲۹۷ YOY, YO. ميلاد التسويق ٦٩ مرحلة التعاون ٦ مشكلتان أساسيتان ١٤٦ معامل المخاطرة ١٢٧، ١٢٨، ١٢٩، ناسداك ٤٧ نسخ الأفكار ٥٨، ٥٩ 177.171 نظرية الإستراتيجية ٣٧، ٣٨، ٣٩ معامل جیتی ۱۲۰ نموذج العمل الجديد ١٣ معايير التوظيف ٢٢١ نموذج الكايزن ۲۰۸ معدل الخصم ١٢٧ .نوروىتش ١١٦ معدل العائد الداخلي ١٣٦ نوکور ۲۰، ۲۱، ۲۰۳ معركة ثلاثية الجبهات ١٥٦ نیکلسون ۲ مقاربات ٥٥، ٦٤، ٣١١ مقاربات متعددة ٢٤ هارئی دافیدسون ۱۱ مكافآت الفشل ٩٧ هارولد ویلسون ۳۱ منظمة التعاون والتنمية ٢١، ٨٦، هامر ۱۵۲

Y-9,110

وتيرة العولمة ٣٦ هامل ۱۸، ۶۹، ۵۳ وسط ضياب الحرب ١١٩ هاوارد سترينجر ١١٧ ولاية أركانصو ١١٣ هنري بلودجيت ١٤٧ ولاية أريزونا ١١٣ هنری «فورد» ۹، ۱۰، ۱۸، ۱۰۳ هيكل التنظيم الرسمى للمؤسسة ووترمان ٢٠٣،٢٠ وستنجهاوس ۱۲ 710 وول ستريت ۲۲۲، ۲۹۹، ۲۱۱ ميلز إنجيل ١١ ويز ٥٩، ٦٠ ويلسن ١٣٢ واقع السوق ١٣١ وبورنفیل ۱۶





جو أوين هو الكاتب صاحب المؤلفات الأكثر مبيعًا في مجال المبيعات، بالإضافة إلى كونه قائدًا ورائدًا في مجال العمل الاجتماعي وخطيبًا يطبق ما ينادي به.

كان أفضل بائع لحفاظات الأطفال في برمنجهام، وهو أول من

أدخل الحبيبات الزرقاء بمسحوق النسيل Daz. كما قاد شركة في اليابان لمدة ثلاثة أعوام، وكان شريكًا في مؤسسة شركة في اليابان لمدة ثلاثة أعوام، وكان شريكًا في مؤسسة Accenture المتجاري. وقد شارك في تأسيس أربع مؤسسات خيرية هي: Teach First التي تعد إحدى أهم المؤسسات التي تقوم بتعيين الخريجين في الملكة المتحدة، وكذلك مؤسسة Future Leaders and Teaching Leaders والتي تقوم بتدريب مديري مدارس المدينة، ومؤسسة Startup التي تساعد المجرمين على بدء أعمالهم الخاصة حال إطلاق سراحهم.

كما أنه مؤلف الكتب الرائعة How to Lead و How to Lead Manage وTribal Business School





الإدارة الحديثة تموت تحت وطأة تناقضاتها، والنظام القديم يفسح الطريق أمام فوضى عالمية جديدة.

ما العمل إذن؟

جو أوين، الكاتب صاحب المؤلفات الأكثر مبيعًا في مجال إدارة الأعمال، هو مرشدك في هذا العالم المحديث المحير والخطير؛ حيث يوضح لك كتاب وفاة الإدارة الحديثة كيفية تحويل المخاطر إلى فرص للنجاح، بينما يعانى الآخرون في سبيل تحقيقه.

"يطرح جو أوين آراء ثاقبة عن الكيفية التى تسير بها الإدارة الآن فى القرن الحادي والعشرين. من الفيد أن يكون لديك شخص له مثل هذه الخبرة والذكاء والرؤية ليشرح لك التغيرات الجذرية بطريقة منطقية ويمكن الاستفادة منها على الفور".

جوثييت هوب، المديرة التنفيذية لمؤسسة Startup

"بيدد جو أوين الأفكار المغلوطة حول الإدارة والإستراة والتسويق، تلك الأفكار التي خلقت حالة من الربية المبرر المديثة، إلا أنه يفعل هذا بذكاء وشفافية مستخدمًا الالتوضيحية المفعمة بالحياة. وبهذا أصبحت الإجابة على المال والأعمال في القرن الحادي والعشرين متوافرة ويسهل فايجل فيكولسون، الأستاذ بكلية لندن لإدارة الأعمال naging the Human Animal and Family Wars



